

Чип Хиз

**Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не
пожалеете (Часть_1)**

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

Введение

Шеннон, руководитель небольшой консалтинговой компании, мучительно пытается решить, нужно ли ей увольнять ИТ-директора Клайва. В течение всего прошлого года Клайв не делал ни на йоту больше необходимого минимума. Он вовсе не лишен талантов: умен, умеет придумывать экономичные решения технических проблем, но очень редко проявляет инициативу. Хуже того, у него плохие отношения с коллегами. Во время собраний он часто критикует идеи других, иногда весьма язвительно.

К сожалению, потеря Клайва повлечет за собой краткосрочные проблемы, ведь он лучше кого-либо другого знает, как поддерживать базу данных клиентов компании.

Что бы вы посоветовали? Увольнять или нет?

ЕСЛИ ВЫ СКОНЦЕНТРИРУЕТЕСЬ на тех нескольких секундах, пока раздумывали, то поразитесь, как быстро начало формироваться ваше мнение. Большинство из нас, обдумывая ситуацию Клайва, почувствует себя достаточно информированным, чтобы начать давать советы. Может быть, вы посоветовали бы Шеннон уволить Клайва или, наоборот, дать ему еще один шанс. Но, скорее всего, вы не почувствовали бы никакого замешательства.

«Замечательный аспект психической деятельности – то, что мы редко ощущаем себя в затруднении», – сказал Дэниел Канеман, психолог, лауреат Нобелевской премии по экономике за исследование способов, с помощью которых человеческие решения отходят от строгой рациональности, предпочтительной для экономистов. В увлекательной книге *Thinking, Fast and Slow*^[1] Канеман пишет о легкости, с которой мы делаем выводы: «Нормальное состояние нашего ума подразумевает, что у вас есть интуитивное мнение почти обо всем, что встречается на пути.

Люди начинают нравиться или не нравиться вам задолго до того, как вы получаете достаточно информации о них. Сами не зная почему, вы доверяете или не доверяете незнакомцам или, не проводя никакого анализа, просто чувствуете, что предприятие непременно окажется успешным»^[1].

Канеман считает: мы торопимся с выводами, поскольку придаем слишком большое значение доступной взгляду информации и не обращаем внимания на то, что скрыто от глаз. Он формулирует так: «То, что я вижу, – это все, что здесь есть». Придерживаясь визуальной метафоры Канемана, мы будем говорить об эффекте «прожектора» (вспомните, как прожектор в театре концентрирует наше внимание на том, что попадает в конус света).

Вышеприведенная ситуация с Клайвом – пример эффекта прожектора.

Получив информацию – а она минимальна: он не инициативен, плохо общается с людьми, и босс может его выгнать, – мы сразу же начали делать выводы.

Но прожектор высвечивает лишь небольшое пятно. За его пределами все в тени. Так и в ситуации с Клайвом: мы не думаем, что следовало бы задать несколько очевидных вопросов. Например, вместо того чтобы выгонять Клайва, почему бы не изменить его должностные обязанности, чтобы они лучше соответствовали его сильным сторонам (он же умеет находить экономичные решения)? Может, Клайву было бы полезно поработать с наставником, который помог бы ему установить более амбициозные цели и снизить уровень претензий к другим?

А если мы копнем глубже и вдруг обнаружим, что коллеги Клайва восхищаются его твердыми и прямыми высказываниями (может, он является ИТ-версией доктора Хауса)? И что заставляет нас думать, будто впечатление Шеннон о Клайве соответствует действительности? Вдруг она отвратительный менеджер? Когда мы перемещаем прожектор из стороны в сторону, ситуация получает другое освещение. Невозможно даже надеяться, что мы примем оптимальное решение по поводу Клайва, пока не начнем перемещать прожектор. Тем не менее мы постоянно так поступаем.

Потому-то нам и трудно принимать решения: то, что высвечено лучом прожектора, редко содержит все необходимое для правильного выбора. Чаще всего мы забываем перемещать луч. Положа руку на сердце, иногда вообще забываем о прожекторе: мы так долго находимся в крошечном пятне света, что упускаем из виду обширный пейзаж за его пределами.

ЕСЛИ ВЫ ИЗУЧИТЕ решения, которые принимают люди, и их результаты, то обнаружите: диапазон не особенно впечатляет.

Например, люди часто меняют профессию или жалеют о своем выборе. Исследование американской ассоциации адвокатов показало: 44 % юристов не рекомендуют молодым людям заниматься юриспруденцией. В исследовании, проведенном с участием 20 000 топ-менеджеров, выявлено, что «40 % из них терпят неудачу, их выгоняют или они уходят по собственному желанию в течение 18 месяцев после назначения». Более половины учителей бросают работу через четыре года. Более того, согласно данным филадельфийских исследователей, учителя почти в два раза чаще бросают работу, чем студенты – учебу^[2].

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

Когда другая группа исследователей попросила 2207 руководителей оценить решения, принятые в их организациях, 60 % сообщили: плохие решения

принимаются примерно так же часто, как хорошие^[3].

На личном фронте мы действуем не намного лучше. Люди не откладывают достаточно средств для жизни на пенсии, но, даже если им удастся что-то скопить, они последовательно обесценивают свои портфели акций, покупая по высокой, а продавая по низкой цене. Молодые люди завязывают отношения, которые им не подходят. Люди среднего возраста позволяют работе вторгаться в семейную жизнь. Пожилые удивляются, почему не тратили больше времени, чтобы наслаждаться ароматом роз, когда были молодыми^[4].

Почему так трудно сделать правильный выбор? В последние годы вышло много интересных книг и статей по проблеме оптимальных решений. Предубеждения... Иррациональные соображения... Ясно, что, когда дело доходит до решений, наш мозг оказывается несовершенным инструментом. Вдобавок мы не уделяем должного внимания еще одному, не менее важному вопросу: коль скоро мы запрограммированы на глупые поступки, что нам сделать, чтобы стать лучше?^[2]

Иногда нам советуют: принимая важные решения, доверяйтесь интуиции^[3], так сказать, «кишками чуйте». Однако, к сожалению, кишки часто дают сомнительные советы. Вот, например, завершающий красный бархатный чизкейк, который производится на фабрике чизкейков. Это действительно отменный десерт, однако он содержит 1540 калорий, что эквивалентно трем двойным чизбургерам из «Макдональдса» плюс пачке конфет Skittles. И вот это, как предполагается, вы должны съесть после основных блюд.

Завершающий красный бархатный чизкейк, несомненно, порадует наши вкусовые пупырышки. Однако никто не считает мудрым решение съесть его. Если подходить к питанию с умом, никто и никогда не скажет себе: *я просто обязан добавить чизкейк*.

Большие решения перевариваются не лучше. 10 октября 1975 года Лиз Тейлор и Ричард Бартон отпраздновали бракосочетание. Для Тейлор это был шестой брак, для Бартон – третий. Сэмюэл Джонсон однажды написал о втором браке как о «победе надежды над опытом». Однако, учитывая биографии Тейлор и Бартон, их союз представлял нечто более грандиозное: победу надежды над горой эмпирических данных (брак продолжался 10 месяцев)^[5].

Часто мы вообще не задумываемся, что делаем. По оценкам экспертов, в 2009 году в США 61 535 человек пожелали избавиться от татуировок. Анкетирование более 3000 человек, проведенное в Великобритании, показало: 88 % новогодних обещаний не выполняется, в том числе 68 % решений «активнее наслаждаться жизнью»^[6]. Защитник Бретт Фарв^[4] вышел в отставку, затем вернулся, а потом опять вышел в отставку. В настоящее время он играет... нет, в отставке.

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

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

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

Когда исследователи соотнесли влияние процесса и анализа на правильность решений (тех, которые увеличили доходы, прибыль и долю рынка), то выяснили: «процесс значит в шесть раз больше, чем анализ». Часто хороший процесс приводил к более качественному анализу, например за счет выявления порочной логики. Но «даже самый лучший анализ оказывался бесполезным, пока сердца горели огнем».

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

Представьте себя входящим в зал суда, где заседает прокурор, показывающий слайды в PowerPoint. Двадцать убедительных диаграмм доказывают, почему обвиняемый виновен. Затем судья ставит под сомнение некоторые факты презентации, но у прокурора имеется ответ на все возражения. Тогда судья принимает решение, и обвиняемый осужден. Но где же тут процесс? Если этот способ шокирует вас в зале суда, почему вы считаете его приемлемым, когда принимаете инвестиционные решения?

Конечно, это упрощение, однако бóльшая часть компаний принимает решения именно так. Есть команда, которая обсуждает вопрос, но только с одной стороны. Команда знает, какие пункты хочет внести и каким образом она это сделает. Поэтому лицу,

принимающему окончательное решение, приходится одновременно и выдвигать возражения, и быть главным судьей. Введение корректного процесса решения в значительной степени позволяет избежать этих изъятий.

Дэн Ловалло рассказывает, что, когда он говорит об этом с корпоративными лидерами, они выражают скепсис: «Как правило, они не верят, что мягкая составляющая играет более важную роль, чем жесткая. Они не желают тратить время. Каждый уверен, что знает, как нужно делать»^[7]. Тем не менее плоды пожинают только те, кто обращает внимание на мягкую составляющую: более качественный процесс решения существенно повышает результаты, а также следующую за ними прибыль.

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

Почему процесс? Потому что понять недостатки не значит от них избавиться. Станете ли вы лучше видеть, просто зная, что близоруки? Подавите ли вспышки раздражения, просто зная, что у вас плохой характер?.. Точно так же вы не справитесь с перекосами в мыслительных процессах, просто зная о них.

Большинство из нас, обдумывая важные решения, редко использует «процесс». Например, уволить Клайва или перевести его на новую работу? Или – как общаться с немощными престарелыми родителями?.. Принимая решения, мы широко пользуемся одним только списком плюсов и минусов. Он заставляет размышлять, и в этом его преимущество. Например, вместо того чтобы спешить с выводами о Клайве, мы начнем искать аргументы за и против, то есть водить прожектором в разные стороны, пока не почувствуем себя готовыми к решению.

Вы можете не знать, но список аргументов за и против имеет достойную историческую родословную. В 1772 году коллега Бенджамина Франклина, которому была предложена необычная работа, попросил у него совета. Франклин ответил, что, не зная ситуации, совет дать не может, но предложил процесс, с помощью которого коллега мог бы принять решение самостоятельно. Франклин написал, что его способ – «разделить лист бумаги линией на две половины и вписать в одну колонку плюсы, а в другую – минусы». Затем в течение ближайших трех-четырех дней он добавлял дополнительные аргументы, постепенно приходявшие ему в голову.

Когда они оказались перед глазами, я постарался оценить их

весомость, и если находил два приблизительно равных аргумента с разных сторон, то вычеркивал их, а если один плюс равнялся сразу двум минусам, то вычеркивал все три. Если два минуса приблизительно равнялись трем плюсам, я вычеркивал все пять и в конце концов выяснял, куда смещается баланс, и если за последующие день или два мне не приходили в голову никакие новые аргументы, то делал соответствующий вывод.

Франклин назвал это «моральной алгеброй»^[8]. Спустя 200 лет после того, как было отправлено это письмо, люди продолжают использовать его подход (когда не доверяют своим кишкам). Мы можем не следовать советам Франклина вычеркивать одинаково весомые плюсы и минусы, но суть процесса мы принимаем. Столкнувшись с необходимостью делать выбор, мы сравниваем плюсы и минусы разных вариантов, а затем выбираем тот, который кажется наиболее благоприятным.

Мы все хорошо знакомы с этим подходом. Он основывается на здравом смысле. Но и он имеет большой дефект.

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

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

1. Четыре врага решений

1

Стив Коул, вице-президент по исследованиям и разработкам некоммерческой компании HopeLab, которая борется за улучшение здоровья детей с помощью передовых технологий, сказал: «Каждый раз, когда перед вами встает вопрос: “Что мне делать, то *или* это?” – спросите себя: “А может, существует способ сделать и то, *и* это?” Очень часто это оказывается возможным»^[9].

Для одного крупного проекта Коулу и его команде в HopeLab требовалось найти партнера – компанию, которая могла бы разработать портативное устройство, способное измерять количество упражнений, сделанных детьми. В районе залива Сан-Франциско существовало как минимум семь или восемь компаний, которые могли бы выполнить это задание. В типичной контрактной ситуации HopeLab запросила бы предложения от каждой из компаний, а затем отдала бы контракт победителю.

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

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

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

Когда во введении мы задали вопрос: «Должна Шеннон уволить Клайва или нет?» – мы застряли в слишком узких рамках. Мы осветили одну альтернативу в ущерб остальным. Коул, устроив состязание, вырвался из ловушки. Это не было самоочевидным шагом, ему пришлось бороться за свою идею даже внутри компании. «Сначала мои коллеги решили, что я сошел с ума. Это ведь стоило некоторых денег и заняло некоторое время. Но теперь мы все так делаем. Вам приходится встречать много людей. Вам приходится узнавать

много различных вещей о производстве. Когда вы получаете похожие ответы на вопросы, то понимаете, что они правильные, а кроме того, учитесь ценить то, что делает компании разными и непохожими. Вы никогда не получите подобного результата, если поговорите с одним человеком. А когда пять компаний знают, что параллельно с ними работает четыре других, они делают все, на что способны».

Обратите внимание на отличие этого метода от «плюсов и минусов». Коул мог просчитать преимущества и недостатки работы с каждым изготовителем, а затем использовать анализ, принимая решение. Но он остался бы в узких рамках. Подспудно он предполагал бы, что существует лишь один изготовитель, который может разработать идеальное решение, и что он может определить этого изготовителя исходя из полученных предложений ^{10}.

Однако здесь действует и еще один более тонкий фактор: если бы Коул встречался с командами, у него обязательно появился бы фаворит – команда, к которой он привязался бы. И хотя разумом он, возможно, понимал бы, что люди, приятные лично ему, не обязательно создадут наилучший продукт, возник бы соблазн подогнать плюсы и минусы в их пользу. Обычно это происходит неосознанно: так как плюсы и минусы создаются в наших головах, нам бывает очень легко повлиять на аргументы. Мы думаем, что сравнение объективно, а на самом деле мозг выполняет спецзаказ наших кишок.

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

Вот типичный результат одного из многих исследований: в 1960-х годах, когда медицинские исследования о вреде курения еще не дали столь однозначных результатов, курильщики проявляли больший интерес к чтению статей, озаглавленных «Курение не приводит к раку легких», чем с названием «Курение приводит к раку легких»^[11]. Чтобы увидеть, что это может привести к неверным решениям, представьте, что ваш босс изучал результаты двух исследований под названиями: «Данные, которые подтверждают вашу точку зрения» и «Данные, которые противоречат вашей точке зрения». Угадайте, какую он будет цитировать на собрании сотрудников?

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

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

На работе и в жизни мы часто делаем вид, что хотим услышать правду, но в

действительности хотим, чтобы нас уверили в нашей правоте. «Эти джинсы меня полнят?», «Что вы думаете о моем стихотворении?» Такие вопросы не требуют честных ответов.

Или жалкие несчастные участники реалити-шоу, которые пытаются петь, хотя неспособны даже правильно повторить мелодию. Получив суровую отповедь от судей, они бывают потрясены. Раздавлены. И вы понимаете: впервые в жизни они услышали честный отзыв. Стремясь услышать подтверждение, они сфокусировали свои прожекторы на похвале и поддержке от друзей и семьи. Нетрудно понять, почему, постоянно получая подтверждения, они думали, что могли бы стать новым американским идиолом. Это разумный вывод из сильно искаженного пула данных.

Это даже несколько пугает: когда мы хотим, чтобы нечто оказалось правдой, мы высвечиваем подтверждения, а затем, сделав выводы из высвеченных сцен, поздравляем себя с мотивированным решением. Упс.

В мемуарах «Выживают только параноики»^[5] Эндрю Гроув вспоминает о трудной дилемме, с которой столкнулся в 1985 году, будучи президентом Intel: должен ли он закрыть линию компании по производству микросхем памяти. Бизнес Intel был построен на памяти. И в самом деле, какое-то время компания была единственным мировым источником памяти, но к концу 1970-х появилось около дюжины конкурентов.

Между тем небольшая команда в Intel разработала еще один продукт – микропроцессор. В 1981 году, когда IBM выбрала микропроцессор Intel в качестве мозга новых персональных компьютеров, компания смогла перевести дух, выкарабкаться и создать дополнительные мощности, необходимые для производства микросхем.

В тот момент Intel стала компанией с двумя продуктами: памятью и микропроцессорами. Память по-прежнему оставалась основным источником доходов. Но в начале 1980-х конкурентное положение в бизнесе памяти оказалось под угрозой японских компаний.

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

Клиенты Intel начали петь дифирамбы качеству японской памяти. «По нашему мнению, уровень качества, который приписывали японской памяти, выходил за пределы возможного, – сказал Гроув. – Нашей первой реакцией было отрицание: это не может быть правдой. И мы поступили так же, как большинство людей в подобной ситуации: активно опровергали эту информацию. И начали работать над качеством своего продукта, лишь когда получили подтверждение, что в целом оценки справедливы. Мы оказались позади».

В период с 1978 по 1988 год доля рынка, принадлежащая японским компаниям, удвоилась с 30 до 60 %. Внутри Intel бушевали дебаты, как ответить на вызов японцев. Одни хотели обогнать соперника по производительности. Они предлагали построить гигантский новый завод, чтобы производить микросхемы памяти. Другие предлагали сделать ставку на передовые технологии, с которыми не смогли бы сравниться японцы. Третьи уповали на стратегию обслуживания специализированных рынков.

Дебаты продолжались, но решение все не приходило. Компания теряла деньги. Производство и продажа микропроцессоров быстро росли, но неудачи с

памятью препятствовали повышению прибыли. Подводя итог 1984 году, Гроув сказал: «Это был мрачный год, полный разочарований. Все это время мы много работали, не имея четкого представления, как можно что-то улучшить. Мы потеряли направление».

В середине 1985 года, спустя еще несколько месяцев бесплодных дискуссий, Гроув в своем офисе обсуждал затруднительное положение с председателем корпорации Intel и CEO^[6] Гордоном Муром. Оба они устали от внутренних обсуждений. Затем Гроува посетило вдохновение:

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

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

Наступил момент истины. С точки зрения постороннего человека, не обремененного историческим наследием и внутренней политикой компании, правильным было закрыть направление, связанное с памятью.

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

После долгого «скрежетания зубами» Гроув настоял, чтобы торговый персонал уведомил клиентов: Intel больше не будет производить устройства для хранения данных.

Клиенты не обратили на это внимания. Один сказал: «Уверен, это отняло у вас много времени».

С того момента, когда решение было принято (1985 год), Intel заняла лидирующее положение на рынке микропроцессоров. Если бы в тот день, когда Гроуву открылась истина, вы вложили бы в Intel 1000 долларов, то к 2012 году ваше вложение стоило бы 47 000 долларов (в сравнении с 7600 долларами по S&P 500^[7], общей картиной других крупных компаний).

Кажется, можно сказать, что он принял правильное решение^[12].

ИСТОРИЯ ГРОУВА ВЫЯВЛЯЕТ недостаток того способа, с помощью которого принимают решения даже эксперты. Сделав обзор исследований того, как принимаются решения, вы обнаружите: в основе многих моделей лежит приукрашенная динамическая электронная таблица^[13]. Например, если вы

собираетесь купить квартиру, вам предлагается перечислить восемь, которые вы нашли, и ранжировать их по ряду ключевых факторов (стоимость, расположение, величина и т. д.). Затем присвоить каждому фактору значимость (например, стоимость важнее площади), а после сделать вычисления и получить ответ (эм, переехать обратно к маме с папой).

В таком анализе отсутствует один существенный элемент – эмоции. Решение Гроува было трудным не потому, что ему не доставало вариантов или информации. Оно было трудным потому, что включало противостояние. Краткосрочное давление и политические разногласия затуманили его ум и загородили необходимость выйти из бизнеса компьютерной памяти.

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

Бен Франклин знал об эффекте мгновенных эмоций. Его мудрая моральная алгебра предполагает: люди будут добавлять плюсы и минусы в течение нескольких дней, что даст им возможность действовать как при большем, так и при меньшем эмоциональном воздействии той или иной идеи. Но даже в этом случае сравнить варианты – не то же самое, что увидеть общую картину. Без сомнения, Энди Гроув составлял свой список плюсов и минусов выхода из бизнеса памяти на протяжении многих лет. Только вот анализ его парализовал. Маленькая дистанция – взгляд на состояние дел с точки зрения его преемника – позволила ему излечиться от паралича.

Шансы взрыва ядерного реактора составляют один на 10 000 лет^[14].

Виталий Скляр, министр энергетики и электрификации Украины за два месяца до аварии на Чернобыльской АЭС

Кто, черт возьми, захочет слушать разговоры актеров?^[15]

Гарри Уорнер, Warner Bros. Studios^[8], 1927

Какую пользу может получить компания от электрической игрушки?^[16]

Уильям Ортон, президент Western Union, телеграфной компании, которая в 1878 году отказалась приобретать патент Александра Белла на телефон

Поиск последнего врага правильных решений возвращает нас к 1 января 1962 года, когда музыкальная группа из четырех молодых людей под названием «Битлз» была приглашена на прослушивание в Лондон, на одну из двух крупнейших британских звукозаписывающих компаний Decca Records. «Мы были в восторге, – вспоминал Джон Леннон. – Это же Деcca!» Во время часового прослушивания они сыграли пятнадцать разных песен, в основном каверы^[9]. «Битлз» и их менеджер Брайан Эпштейн надеялись получить контракт и с тревогой ждали реакции.

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

Как скоро узнал Дик Роу, четвертый враг правильных решений – самонадеянность. Люди слишком полагаются на свое мнение о том, как развернутся события в будущем.

Напомним, что коллеги Энди Гроува рисовали мрачные перспективы того, что случится, если Intel перестанет выпускать чипы памяти. *Мы потеряем почву*

для исследований и развития. Без полной линейки продуктов наши продажи не будут успешными. История показала, что они ошибались: исследования и развитие в Intel продолжились, продажи остались высокими. Интересно, что в момент, когда делались эти заявления, никто не ощущал неуверенности. Никто не подстраховывался, говоря: «Вполне возможно, что...» или: «Я просто беспокоюсь, что это может когда-нибудь произойти...» Все были уверены в своей правоте. Все просто знали, что правы.

Исследование показало, что врачи, считающие себя «полностью уверенными» в диагнозе, ошибаются в 40 % случаев. Когда группа студентов производила оценки, где вероятность ошибки, по их мнению, составляла всего лишь 1 %, они ошибались в 27 % случаев. Мы слишком верим в собственные предсказания. Когда мы представляем себе будущее, то направляем свои прожекторы на информацию, которая у нас перед глазами, а затем делаем выводы. Представьте себе главу туристической компании в 1992 году: *мое туристическое агентство – лидер рынка в Фениксе, и мы больше всех заботимся о клиентах. Эта область расширяется так быстро, что мы могли бы легко удвоить объемы в течение ближайших десяти лет. Кривая показывает, что мы можем открыть дополнительные филиалы, давайте так и поступим.*

Проблема в том, что мы не знаем, чего именно мы не знаем. Упс, интернет. Этого вполне достаточно для моего туристического агентства.

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

* * *

ДАВАЙТЕ ПОДВЕДЕМ ИТОГИ И ВЫЯСНИМ, что мы уже знаем. Если рассмотреть нормальный процесс принятия решения, то он, как правило, протекает в четыре этапа^[18]:

- Вы сталкиваетесь с необходимостью выбрать.
- Вы анализируете варианты.
- Вы делаете выбор.
- А затем вы с этим живете.

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

• Вы сталкиваетесь с необходимостью выбрать. **Но узкие рамки вынуждают вас упускать варианты.**

- Вы анализируете варианты решения. **Но предвзятость приводит вас к**

сбору только той информации, которая подтверждает вашу точку зрения.

- **Вы делаете выбор. Но мгновенные эмоции часто провоцируют вас на неправильный выбор.**

- **Затем вы с этим живете. Но часто вы бываете чересчур самоуверенными по поводу того, как ситуация сложится в будущем.**

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

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

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

Пристли, блестящий человек с поразительным множеством разнообразных талантов, не имел недостатка в карьерных предложениях. Он служил священником неортодоксальной (то есть не принадлежавшей к английской государственной англиканской церкви) церкви в Лидсе, в Англии. Помимо работы, у него было много увлечений, и все они имели историческое значение. Будучи сторонником религиозной терпимости, он помог основать в Англии унитарийскую церковь. Будучи философом, писал работы по метафизике, которые цитировали и на которых основывались Джон Милль^[10] и Иеремия Бентам^[11].

Опытному ученому Пристли приписывают открытие десяти газов, включая аммиак и углекислый газ. Но более всего он известен потому, что открыл самый важный из них – кислород^[12].

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

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

Короче говоря, карьера Пристли была немного похожа на версию «Форреста Гампа»^[13] XVIII века, если бы Гамп был гением. Пристли оставил след в бесчисленном множестве научных направлений.

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

Лорд Шелбурн предложил Пристли работу домашнего учителя и консультанта. За 250 фунтов в год Пристли должен был руководить образованием его детей и быть его советником по политическим и государственным вопросам. На Пристли это предложение (особенно гонорар) произвело сильное впечатление, но он был осторожен и следил за тем, на что подписывается. В поисках совета он написал нескольким коллегам, которых уважал, в том числе мудрому и находчивому человеку, с которым познакомился, занимаясь историей электричества, – Бенджамину Франклину.

ФРАНКЛИН ОТВЕТИЛ ЕМУ письмом, содержащим «моральную алгебру», которое мы уже цитировали. Он предполагал, что, принимая решение, Пристли соотнесет плюсы и минусы.

Благодаря письмам, которые Пристли разослал друзьям, мы можем представить, как он мог бы воспользоваться моральной алгеброй. Плюсы: хорошие деньги, большая безопасность для семьи. Список минусов оказался больше. Работа могла потребовать переезда в Лондон, что беспокоило Пристли, который писал, что «счастлив дома» и ему ненавистна сама мысль разлучиться с семьей. Его также волновали отношения с Шелбурном. Один хозяин, второй – слуга? А что если Шелбурн от него устанет? Наконец, беспокоило, что обязательства отвлекут его от более важной работы. Не закончится ли это тем, что он будет проводить дни, обучая детей лорда умножению, вместо того чтобы прокладывать новые интеллектуальные пути в религии и науке?

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

Во-первых, он отверг узкие рамки: *должен я принять это предложение или нет?*

Вместо этого он начал поиск новых и лучших вариантов. Он рассмотрел альтернативные способы увеличения дохода, например лекционное турне по своим научным работам. В духе «И, а не ИЛИ» начал переговоры за лучшие условия с Шелбурном, хотя в то время люди редко задавали вопросы аристократам. Пристли настоял, чтобы образованием детей Шелбурна больше занимался учитель, а не он, и устроил так, чтобы проводить большую часть времени вне города, со своей семьей, приезжая в Лондон только тогда, когда Шелбурн действительно будет в нем нуждаться.

Во-вторых, он ускользнул от подтверждения предвзятости. В самом начале Пристли получил письмо от друга, который был настроен категорически против предложения Шелбурна. Друг настаивал, что оно унизит Пристли и поставит его в зависимость от благотворительности дворянина. Пристли серьезно

подошел к этому возражению и писал, что в какой-то момент склонялся к отказу. Но вместо того чтобы составлять список своих внутренних плюсов и минусов, он вышел наружу и собрал больше данных. В частности, обратился за советом к людям, которые *знали* Шелбурна, и консенсус был найден: «Те, кто был знаком с лордом Шелбурном, советовали мне принять его предложение. Бóльшая часть тех, кто знали мир вообще, но не знали лорда Шелбурна, меня отговаривали». Иными словами, люди, которые лучше всех знали лорда, отнеслись к предложению наиболее позитивно. Основываясь на этих оценках, Пристли начал рассматривать предложение более серьезно.

В-третьих, Пристли несколько дистанцировался от мгновенных эмоций. Он спрашивал совета не только у друзей, но и у более нейтральных коллег, таких как Франклин. Он не позволял себе отвлекаться на висцеральные чувства^[14]: быстрый приток денег (ему предлагали 150 %-ное повышение) или социальной позор (друзья будут считать его «зависимым»). Он принял решение на основе двух факторов, которые играли определяющую роль в долгосрочной перспективе: благосостояние его семьи и собственная научная независимость.

Наконец, он избежал самоуверенности. Он ожидал, что отношения не состоятся, но допускал, что может оказаться неправ. В частности, беспокоился о финансовой безопасности семьи, если Шелбурн внезапно лишит его расположения. Поэтому в ходе переговоров он выторговал себе своего рода страховку: Шелбурн согласился выплачивать ему 150 фунтов в год в течение всей жизни, даже если их отношения прекратятся.

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

В конце концов Шелбурн и Пристли расстались. Причины неизвестны, но Пристли сказал, что они расстались «по-дружески». Шелбурн выполнил обязательство выплачивать 150 фунтов в год вновь независимому ученому^[19].

Мы считаем, что Пристли принял правильное решение, хотя наверняка сказать нельзя. В конце концов, вполне возможно, что время, потраченное на Шелбурна, не позволило ему сделать еще один всемирно-исторический вклад (булочки с корицей? танец «электрическое скольжение»?). Зато мы можем восхищаться процессом, который он использовал, принимая решение, потому что он показывает: мы способны противостоять влиянию четырех врагов правильных решений.

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

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

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

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

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

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

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

Дистанцируйтесь. Как преодолеть мгновенные эмоции и

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

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

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

Основная цель нашей книги – изучение четырехэтапного процесса, который поможет сделать оптимальный выбор. Обратите внимание на мнемоническую аббревиатуру WRAP^[15], обозначающую четыре глагола. Нам нравится трактовать этот процесс как создание «упаковки» вокруг обычного способа принимать решения. Она защитит от некоторых предубеждений, которые мы выявили.

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

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

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

опытом, то – увы! – вы продолжите принимать неправильные решения.

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

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

Но если решение требует всего нескольких секунд (например, вы защитник в баскетболе, который выбирает, кому из открытых принимающих дать пас), то эта книга вам не поможет. В последние годы много писали об интуитивных решениях^[20], которые могут быть удивительно быстрыми и точными. И это одно из важнейших «но»: интуиция точна только в тех областях, которыми вы хорошо владеете. Для тренировки интуиции требуется предсказуемое окружение, в котором вы производите множество повторений и быстро получаете обратную связь (более подробное обсуждение этого вопроса см. в примечаниях).

Если вы великий шахматист, то должны доверять своей интуиции (вы потратили тысячи часов на изучение и практику с быстрой обратной реакцией на свои действия). Но если вы менеджер и принимаете решение о найме, не следует действовать интуитивно (наверняка за годы работы вам приходилось нанимать некоторое количество новых сотрудников и отзывы об этих людях часто искажались другими факторами).

Мы надеемся, что вы проникнетесь пониманием процесса, который мы описываем здесь, и будете тренироваться до тех пор, пока он не станет вашей второй натурой. Вот аналогия: список покупок. Если вы забывчивы (как и мы), не стоит даже пытаться идти в магазин без списка. Со временем процедура оттачивается, вы начинаете лучше составлять список, сразу вносите в него пункты, которые приходят в голову, а когда ходите по магазину, то знаете, что покупаете все, что требуется. Список покупок компенсирует забывчивость. И это гораздо лучше, чем изо всех сил напрягаться, чтобы ничего не забыть.

Поскольку мы хотим, чтобы процесс WRAP был полезным и запоминающимся, то сделали все возможное, чтобы он оставался простым. Это проблема, потому что литературы по решениям много и она довольно запутанная. Так что нам пришлось опустить некоторые очень интересные работы и оставить только самые полезные (если вам захочется узнать больше, см. список литературы в конце книги).

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

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

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

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

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

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

каждом новом месте. Откуда ребята могли знать, чем рискуют?

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

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

И ведь так и было! Миска M&M's без коричневых конфет стала отталкивающим символом поведения рок-звезды. Эта группа предъявляла абсурдные требования просто потому, что могла себе это позволить.

Будьте готовы изменить свое мнение.

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

Когда Рот прибывал на новое место, он немедленно шел за кулисы посмотреть на миску с M&M's. Если он видел коричневые драже, то требовал проверки всего технического оснащения. «Вы близки к совершению технической ошибки, – говорил он. – Вы не читали инструкцию... Иногда это угрожает всему шоу»^[21].

Иными словами, Дэвид Ли Рот был не взбалмошной дивой, а специалистом по типовым операциям. Ему нужен был способ быстро проверить внимательность рабочих сцены: прочли ли они каждое слово договора и серьезно ли его восприняли. То есть ему требовался способ лишить их «ментального автопилота» и заставить принять правильное решение. В мире Van Halen коричневые M&M's служили минными растяжками^[16].

НЕ МОЖЕМ ЛИ МЫ ВСЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ несколько минных растяжек в своей жизни? Было бы полезно иметь «триггерный вес», сигнализирующий о необходимости больше упражняться, или триггерную дату на календаре, которая напоминала бы задать себе вопрос, достаточно ли мы вкладываемся в отношения с миром. Иногда самое трудное – знать, что решение должно быть принято.

Большую часть своей жизни мы проводим на автопилоте, производя рутинные действия. Каждый день совершаем лишь малую толику осознанных, обдуманных решений. Хотя они не требуют много времени, но оказывают несоразмерно важное влияние на нашу жизнь. Психолог Рой Баумайстер проводит аналогию с вождением автомобиля: управляя машиной, мы можем 95 % времени ехать прямо, но именно повороты определяют, куда мы в конце концов приедем^{22}.

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

Краткое содержание введения и главы 1

Четыре врага правильных решений

1. Дэниел Канеман: «Замечательный аспект психической деятельности – то, что мы редко ощущаем себя в затруднении».

Должна ли Шеннон выгнать Клайва? Мы моментально принимаем решение.

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

3. Перечень наших решений не особенно впечатляет. Доверия к кишкам или тщательного анализа оказывается недостаточно. Но нам поможет хороший процесс.

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

4. Мы можем победить четырех врагов правильных решений, научившись смещать наши прожекторы.

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

На первом этапе HoreLab наняла пять компаний, которые работали одновременно.

«А могу я сделать это И то?»

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

Отсутствие слуха у участников музыкальных телешоу.

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

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

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

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

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

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

Джозеф Пристли победил всех четырех врагов.

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

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

Расширьте поле выбора

2. Избегайте узких рамок

1

В июле 2012 года пользователь под именем *claireabelle* послала сообщение о своей дилемме в Community Q&A^[17] на сайт www.ask.com:

claireabelle: Расставаться или нет? Я не знаю, что делать. Каждый раз, когда я прихожу в дом моего друга или общаюсь с его семьей, я чувствую, что меня постоянно осуждают. Его сестра, моя ровесница, относится ко мне очень неровно. Его старший брат ненавидит меня и называет сукой. Его мама груба со мной и оскорбительно шутит на мой счет. Что мне делать? Я люблю его, но я устала от того, что меня осуждают, и, находясь в их обществе, ощущаю себя выбитой из колеи^[18].

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

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

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

yolo1212: Делайте то, что чувствуете правильным.

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

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

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

Тема расставания – классический случай из подросткового репертуара, наряду с такими проблемами, как что носить, с кем зависать, какую машину купить и как долго ждать, прежде чем ее разбить. Обратите внимание, что вышеупомянутая *claireabelle* сужает рамки своего решения, когда спрашивает:

«Порвать мне с ним или нет?» Некоторые из комментаторов также придерживаются этих узких рамок: «БЕГИ... БЕГИ БЫСТРО», тогда как другие пытаются расширить набор вариантов, которые она рассматривает: «строить другие планы и зависать в других местах, объясняя ему почему».

Исследователь по имени Барух Фишхофф, профессор Университета Карнеги – Меллон, захотел лучше понять, как подростки принимают решения. Поэтому он и его коллеги провели интервью со 105 девочками-подростками из Питтсбурга и Юджина. Они попросили их подробно описать свои последние решения в семи различных сферах: школа, родители, одежда, сверстники, здоровье, деньги и свободное время.

В интервью подростки сообщили о некоторых необычных решениях. Большинство из нас думают о «решении» как ситуации, когда мы должны выбирать между двумя или более вариантами: мы пойдем есть в Chipotle или Subway?^[19] рубашку какого цвета мне купить: темно-синюю, черную или белую? Но решения подростков редко имеют подобную структуру. Когда Фишхофф начал классифицировать их, то обнаружил: наиболее распространен тип решений, вообще не содержащий никакой альтернативы. Он назвал эту модель «заявление о решении». Например: «Я собираюсь прекратить обвинять других».

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

Обе категории, заявление о решении и «да или нет», составляют приблизительно 65 % решений подростков. Другими словами, если подросток принимает «решение», то, скорее всего, никакого реального выбора не делается вообще!^[23]

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

Подростки слепы в выборе. Они застревают на вопросах типа: «Идти мне на вечеринку или нет?» Их ментальный прожектор высвечивает вечеринку, и она оценивается отдельно, тогда как другие варианты даже не рассматриваются. Более просвещенные подростки могут позволить прожектору высветить несколько вариантов: «Должен ли я отправиться на вечеринку на всю ночь, или

сходить в кино с друзьями, или пойти на баскетбол, а затем на несколько минут заскочить на вечеринку?»

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

2

В 1983 году Уильям Смитбург, CEO компании Quaker, принял смелое решение – приобрести материнскую компанию Gatorade за 220 миллионов долларов. Из обзора отчетов того времени: «Смитбург купил Gatorade импульсивно, на основании своих вкусовых рецепторов: он попробовал, и продукт ему понравился». Его вкусовые рецепторы оказались смекалистыми: благодаря агрессивной маркетинговой кампании Quaker компания Gatorade значительно выросла. 220 миллионов долларов за покупку увеличились до расчетной стоимости в 3 миллиарда долларов.

Около десяти лет спустя, в 1994 году, Смитбург предложил купить другой бренд напитков, Snapple, за потрясающую цену – 1,8 миллиарда долларов. Это цена, от которой некоторые аналитики взвизгнули, – завышенная почти на миллиард, но из-за огромного успеха Gatorade совет директоров Quaker не протестовал.

Для Смитбурга приобретение Snapple, должно быть, выглядело как повторение Gatorade. Это был еще один шанс сделать смелую ставку; как писал исследователь Пол Натт, Смитбург получил «одобрение» за сделку с Gatorade и «хотел сделать очередное эффектное приобретение». Snapple был другим брендом, занимающим нишу с потенциалом выхода на массовый рынок.

Смитбург знал, что высокая стоимость приобретения загонит Quaker по уши в долги, но для него это был фактически бонус. Он был обеспокоен возможностью враждебного захвата Quaker и считал, что долг отпугнет потенциальных рейдеров. Так что, заручившись поддержкой совета, Смитбург быстро провел переговоры, и в 1994 году сделка завершилась.

Это было фиаско.

Приобретение Snapple стало известно как одно из худших решений в истории бизнеса. Quaker обнаружила, что Snapple не имел ничего общего с Gatorade. Бренды чая и сока требуют совершенно разных подходов к производству и сбыту. А Quaker внесла путаницу в имидж бренда Snapple, отказавшись от своеобразного, запоминающегося образа, который помогал Snapple добиваться успеха (эти слабые места стали бы ясны до приобретения, если бы руководство Quaker потрудились их изучить).

Когда продажи Snapple не пошли по пути Gatorade, руководство Quaker оказалось в чрезвычайной ситуации. Груз долгов угрожал погубить компанию. Три года спустя Snapple была поспешно продана Triarc Corporation за 300 миллионов долларов, одну шестую первоначальной цены.

Уничтоженный, Смитбург ушел с поста CEO.

Позже он вспоминал: «Привлекая новый раскрученный бренд, мы испытывали сильное возбуждение. Нам следовало бы иметь несколько человек, которые при оценке решения могли бы сказать “нет”».

Ошеломляющее признание. Под руководством Смитбурга компания Quaker замыслила крупнейшее приобретение в своей истории. Условия сделки широко высмеивались отраслевыми аналитиками, но, вот уж невероятно, *в Quaker не нашлось ни одного человека, который выступил бы против приобретения!*

Компания Quaker даже не делала выбора «да или нет»: ее выбор звучал как «да или да»^[24].

РЕШЕНИЕ QUAKER БЫЛО вопиющим, но не только эта компания совершает опрометчивые приобретения. Исследованные KPMG^[20] (которое мы упоминали во введении) 700 слияний и поглощений показало, что 83 % из них не повысили стоимости акций. Это хорошее эмпирическое правило для лидеров бизнеса: если вы потратили несколько недель или месяцев на анализ потенциальной цели и то, что вы узнали, убедило вас сделать предложение, не делайте. В пяти случаях из шести вы окажетесь правы!

Конечно, мы не должны считать поглощения с сопровождающими их проявлениями эго, эмоциями и конкуренцией типичными примерами решений в организациях^[25]. Но за пределами мира сделок средний менеджер, принимающий обычные решения, должен легко уворачиваться от подростковых ловушек, верно?

За ответом обратимся к Полу Натту, который, наверное, лучше всех знает о том, как менеджеры принимают решения. В 2010 году Натт, работавший в школе бизнеса при Университете штата Огайо, вышел в отставку. В течение предшествующих 30 лет он собирал примеры решений, как некоторые собирают марки. Он анализировал решения, принимавшиеся компаниями: *McDonald's рассматривает новый дизайн для своих кафе*; некоммерческими организациями: *сельская больница на 250 коек принимает решение о добавлении блока детоксикации*; и государственными учреждениями: *флоридская программа медицинской помощи рассматривает, как перестроить систему контроля за мошенничеством*.

В каждой ситуации Натт собирал данные определенным способом. Сначала он брал интервью у первых лиц, принимающих решение, обычно CEO или COO^[21]. Затем он проводил перекрестную проверку их сообщений с

помощью двух других «информаторов», обычно старшего менеджера и того, кто наблюдал за процессом решения. И, наконец, оценивал успешность решений. Не доверяя суждениям принимавших решения первых лиц, которые могли быть пристрастными, он просил информаторов оценить качество решений. Привело ли решение к желаемому? Был ли успех устойчивым во времени?

В исследовании, проведенном Наттом в 1993 году, таким трудоемким способом было проанализировано 168 решений, что привело к ошеломляющему выводу: из команд, которые он изучал, только 29 % рассматривали более одного варианта^[22]. Для сравнения, 30 % подростков из исследования Фишхоффа рассматривали более одной альтернативы.

Создается впечатление, что большинство организаций используют тот же процесс решения, что и подростки с бушующими гормонами. Организации, как и подростки, слепы в выборе. И это имеет серьезные последствия: Натт обнаружил, что долгосрочные эффекты решений «да или нет» оказались неудачными в 52 % случаев, в сравнении с 32 % решений, когда рассматривались две или более альтернативы.

Почему решения «да или нет» чаще оказываются неудачными? Натт утверждает, что, когда менеджер рассматривает один вариант, он большую часть времени задает себе вопросы: «Как мне сделать эту работу? Как мне обогнать коллег?» – пренебрегая другими жизненно важными вопросами: «Существует ли лучший способ? Что еще мы могли бы сделать?»^[26]

Поиск ответов на вопросы типа «есть ли лучший способ? что еще мы могли бы сделать?» – цель данной части метода WRAP «Расширьте поле выбора». Можем ли мы научиться избегать узких рамок и находить лучшие варианты?

Первый шаг к цели – научиться недоверию к подходу «да или нет». Мы надеемся, что, когда вы увидите или услышите эту фразу, у вас в голове зазвенит тревожный колокольчик, заставляющий задуматься, не застряли ли вы в узкой рамке.

Если вы готовы потратить некоторое усилие на более широкий поиск, то, как правило, в результате обнаруживается большее количество вариантов, чем казалось изначально.

3

Хайди Прайс была настолько расстроена тем количеством усилий, которые ей пришлось потратить на решение одного семейного вопроса, что в конце концов организовала бизнес, чтобы помочь другим семьям избежать таких же проблем^[27]. В 2003 году она пыталась помочь своей дочери, заканчивавшей среднюю школу, правильно выбрать колледж. Это была борьба за поиск достоверной информации. Брошюры всех колледжей выглядели абсолютно

одинаково, с обязательной фотографией группы читающих студентов разных национальностей под деревом (наверное, теперь эти фотографии следовало бы изменить на группу студентов разных национальностей, которые с помощью смартфонов скачивают информацию из «Википедии»).

После нескольких месяцев раздумий девушка решила поступать на программу повышенной сложности в Канзасский университет, но трудности выбора измучили Прайс. Мать и дочь были завалены сведениями, из которых было трудно извлечь нечто полезное. Заинтересовавшись, Прайс начала копаться в исследованиях по среднему специальному образованию: она хотела узнать, какие факторы оказывают наибольшее влияние на успех студентов. Она начала делиться своими открытиями с друзьями, и вскоре они стали спрашивать у нее совета: *какой колледж вы считаете подходящим для моего ребенка?*

Убедившись в необходимости улучшить процесс выбора колледжа, Прайс с партнером организовали в Канзасе небольшую компанию помощи абитуриентам в поиске колледжа, который им подходит. Одним из первых клиентов Прайс стал ее племянник Кофилд Шнаг, выросший в Техасе, но далекий от стереотипного образа тexasского подростка. Он не занимался спортом. Он не был футбольным болельщиком. Он был либеральным, умным и несколько странным. Учась в средней школе, он заинтересовался гитарами, играл в группе, выиграл литературный конкурс и помог отцу написать сценарий.

В школе ему часто бывало скучно, его оценки были посредственными. Его вряд ли допустили бы к поступлению в лучшие государственные высшие учебные заведения, Техасский университет и Техасский университет A&M^[23]. Когда его отец пытался показать ему другие возможные варианты в штате, его приходилось уговаривать выйти из машины.

В одном университете его визит совпал с вечеринкой, где пьяные студенты поливали друг друга из шлангов. «Одна часть меня думала, что это весело, а другая – что это безобразие», – сказал Шнаг. Вид колледжа Animal House его не прельстил. «Я хотел понять, что во мне неправильно и годен ли я на что-нибудь. Я ощущал себя умным. Я понимал, что у меня есть интересы, но какие? Мне не хотелось выпивать на вечеринках упаковку пива. Это не было моим призванием».

Прайс предложила Шнагу несколько колледжей, но самым лучшим ей показался Хендрикс – небольшая школа искусств в городе Конвей, известная своей претенциозной, но либеральной культурой. Шнаг никогда не слышал о Хендриксе, но согласился туда съездить. На него произвела впечатление сама атмосфера. Он захотел оставить большой хипповый город Остин и переехать в добропорядочный сельский городок в Арканзасе. Он вспоминает, как подумал: «Я могу вести здесь “монашеский” образ жизни. Я чувствовал, что смогу

сосредоточиться на учебе».

В Хендриксе Шнаг расцвел. Для него это оказалось правильной средой. «В свой первый год в Хендриксе я прочитывал по три или четыре книги каждую неделю. Каждый день смотрел один, два или три иностранных фильма. Я взял курс по философии. Я превратился в настоящего ученого», – сказал он.

Шнаг хорошо учился, специализировался по двум направлениям – киноведению и английскому, и два семестра учился за границей, включая осенний семестр в Оксфордском университете. Во время путешествия в Барселону он снял документальный фильм об архитектуре Гауди.

Это очень отличалось от бочонков со старым добрым Milwaukee^[24] и поливания из шланга.

В конце концов он решил, что хочет получить докторскую степень в области киноведения (стремление, которого до поступления в Хендрикс его семья никогда от него не ожидала). После ряда успехов ему было предложено поступать на несколько разных программ. Он выбрал Гарвард и оказался одним из трех студентов, принятых на программу школы кино и визуальных исследований в 2012 году.

ХАЙДИ ПРАЙС ПОМОГАЕТ СТУДЕНТАМ И РОДИТЕЛЯМ снять шоры и увидеть, что их выбор состоит не из 20 школ, которые имеют самые высокие рейтинги, а из 2719 школ США, которые предлагают четырехгодичное обучение и чаще всего принимают бóльшую часть абитуриентов. Учебные заведения, имеющие самые высокие рейтинги, бесспорно, прекрасны, но рейтинг может значить меньше, чем кажется на первый взгляд. Родители часто удивляются, узнав, что хваленые рейтинги U. S. News & World Report^[25] полагаются на такие статистические факторы, как компенсация факультету и процент выпускников, которые сделали пожертвования, что мало связано с впечатлениями самих студентов (ничто в рейтинге не указывает напрямую, действительно ли студентам нравится колледж и чему они там научились).

Когда родители это слышат, они часто испытывают шок. Не меньшее удивление они испытывают, когда слышат, что важнее учитывать склонности и что заработок человека мало зависит от колледжа, который он окончил. Иными словами, если вы достаточно умны, чтобы поступить в Йельский университет, то с точки зрения дохода не играет большой роли, окончите вы именно Йельский или гораздо более дешевый государственный университет^[28].

По мнению Прайс, решая, какой колледж выбрать, следует спросить себя не «в какой самый престижный колледж я смогу поступить?», а «чего я хочу от жизни и каковы лучшие варианты, позволяющие это получить?». Второй вопрос коренным образом отличается от первого, и как только семьи начинают думать о втором, то часто обнаруживают: имеется намного больше хороших вариантов,

чем им казалось.

Духовные деятели часто тоже призывают делать такой «рефрейминг». Отец Брайан Брэнсфилд, заместитель генерального секретаря Конференции католических епископов Соединенных Штатов, сказал: прихожане, спрашивающие его совета (как и клиенты Прайс), склонны чрезмерно сужать свой выбор. Люди нередко обращаются к нему с дилеммой: нужно ли мне выходить замуж за этого человека? Стоит ли мне браться за работу, которую мне предложили в другом городе? Нужно ли мне становиться священником?

Люди часто приходят к священнику с вопросом: «Я просто не знаю, чего хочет от меня Господь» и выжидательно смотрят, надеясь, что Брэнсфилд сможет выступить в качестве Его пресс-секретаря.

«То, что вы предназначены Богом исключительно для одного вида деятельности, есть миф, – говорит он. – Мы тратим очень много времени, пытаюсь вычислить свое призвание, и очень боимся совершить ошибку». Брэнсфилд призывает расширить свой кругозор:

На самом деле существует 18 видов деятельности, которыми вы, по мнению Бога, могли бы успешно заняться. Вам не нужно загонять себя в угол и становиться или не становиться священником. Вас не загоняют в угол, вынуждая жениться или не жениться на этой женщине. В мире 6 миллиардов людей. Вы говорите мне, что Бог посмотрел на вас и сказал: «Существует только одна вещь, которую ты можешь делать в жизни, Я знаю ее, а ты должен угадать, та или не та». А может быть, вы сваливаете на Господа *собственную ограниченность?*^{29}

Этот совет часто вызывает удивление у прихожан Брэнсфилда: «Что, правда?» Они с облегчением слышат, что никто не загонял их в угол. Просто до сих пор они носили шоры.

Почему нам всем так трудно увидеть более широкую картину? Чтобы понять, что удерживает нас в узких рамках, попробуем разобраться, казалось бы, в простом вопросе – выбор и покупка стереосистемы. Разберем трудности, с которыми столкнемся.

4

В начале 1990-х Шейн Фредерик, в то время аспирант, пришел в магазин в Ванкувере, чтобы купить стереосистему, и «застыл в нерешительности» между Pioneer за 1000 долларов и Sony за 700 долларов. Он мучился почти час, пока подошедший продавец не задал простой вопрос: «Подумайте, что вы предпочитаете: Pioneer – или Sony плюс 300 долларов на альбомы?» Этот

вопрос сдвинул Фредерика с мертвой точки, и он решился на Sony. Pioneer имел крутые дополнительные функции, но они не могли сравниться с кучей новой музыки.

В тот день в магазине электроники Фредерик не только приобрел новую стереосистему, но и нашел направление будущих исследований. В то время, когда он покупал стереосистему, он получал степень магистра в области экологических исследований, но позже перешел в докторантуру по науке о решениях. В память об опыте со стереосистемой первый эксперимент, проведенный в докторантуре, он посвятил изучению того, как потребители относятся к вопросу об альтернативной стоимости.

«Альтернативная стоимость» – экономический термин, обозначающий то, от чего мы отказались, приняв решение, то есть нереализованные варианты. Например, если вы и ваш супруг потратили 40 долларов на мексиканский ужин в пятницу вечером, а затем пошли в кино (20 долларов), то альтернативная стоимость, составляющая 60 долларов, может включать обед с суши плюс просмотр телевизора дома. Комбинация «суши + ТВ» – *следующий лучший вариант*, который вы могли бы предпочесть, истратив такое же количество времени и денег. Или если вы в равной степени любите походы в магазин и пешие прогулки, то альтернативная стоимость второй половины дня субботы в торговом центре является упущенной возможностью совершить длительную прогулку в ближайшем парке. Иногда приходится делать выбор с очень высокой альтернативной стоимостью. Например, если мы пригласим вас на районный праздник «Споем вместе» на тот же вечер, что и Super Bowl^[26]. Если вы в здравом уме, то откажетесь от нашего приглашения, потому что его альтернативная стоимость слишком высока.

Вопрос продавца стереосистем явился классическим призывом подумать об альтернативной стоимости: для Фредерика купить Pioneer за 1000 долларов означало, что он жертвует шансом купить 700-долларовую стереосистему Sony плюс музыку. Фредерика заинтересовало, что ему просто не приходило в голову рассмотреть выбор таким образом. Некоторые экономисты считают само собой разумеющимся, что потребители рассчитывают альтернативную стоимость. В одной журнальной статье мы нашли типичное обобщение: «Люди, принимающие решения, глядя на витрину с белужьей икрой, учитывают, сколько гамбургеров могли бы купить за те же деньги. Они интуитивно принимают в расчет альтернативную стоимость».

Но Фредерик знал: до того как вмешался продавец, он не делал никакого анализа. Подозревая, что и другие потребители попадают в ту же самую ловушку, он и его коллеги разработали исследование, чтобы проверить, действительно ли потребители автоматически подсчитывают альтернативную стоимость.

Одним из вопросов в исследовании был такой:

Представьте, что вы сумели заработать дополнительные деньги и решили потратить их на определенные вещи. Но во время поездки в магазин вы наталкиваетесь на распродажу нового кино. В нем снялся один из ваших любимых актеров, и это ваш любимый жанр кино (например, комедия, драма, триллер и т. д.). Вы уже давно думаете о покупке именно этого фильма. Он продается по специальной цене 14,99 доллара.

Что бы вы сделали в такой ситуации? Обведите один из нижеприведенных вариантов.

1. Купите развлекательный фильм.
2. Не купите развлекательный фильм.

При такой альтернативе 75 % купили видео и только 25 % прошли мимо. Вероятно, вы некоторое время рассматривали бы возможность его покупки и приняли бы положительное решение: в конце концов, это ваш любимый актер (Леонардо ди Каприо!) и ваш любимый сюжет (тонущий корабль!).

Позже исследователи задавали тот же вопрос другой группе людей, но с незначительным изменением (здесь оно выделено жирным шрифтом):

1. Купите развлекательный фильм.
2. Не купите развлекательный фильм. **Сохраните 14,99 доллара на другие покупки.**

Конечно, выделенное жирным шрифтом можно было и не печатать. Это очевидно, и напоминание даже немного обидно. Действительно ли нам нужно напоминать людям, что они могут использовать свои деньги, чтобы купить другие вещи, а не фильм?

Тем не менее, когда людям показывали эту простую и очевидную альтернативу, 45 % людей решили не покупать. Альтернатива почти в два раза повысило вероятность, что человек пройдет мимо кино! Что заставляет нас гадать, а не пошла бы на пользу Quaker незначительная поправка в формулировке:

1. Купить Snapple.
2. Не покупать Snapple. **Сохранить 1,8 миллиарда долларов на другие покупки.**

Это исследование несет в себе очень хорошую новость. Оно показывает, что даже слабого намека на альтернативу – *если бы вы захотели, то могли бы*

купить на эти деньги что-нибудь другое, – бывает достаточно, чтобы мы сделали правильное решение о покупке^[27].

Мы можем понять, если вы с некоторым подозрением отнесетесь к тому, что наши решения так легко улучшить. Редко получается так просто «отремонтировать» то или иное когнитивное предубеждение. Это все равно что узнать, что можно вылечить птичий грипп, похлопав в ладоши.

Но загвоздка-то в том, что вы не будете хлопать в ладоши, если не осознаёте, что у вас птичий грипп. Или, видоизменяя эту метафору, не подумаете о других альтернативах, пока не поймете, что пренебрегаете ими. Часто вы просто не осознаёте, что застряли в узких рамках.

Подумайте о затруднении Фредерика. Что высветил его прожектор? Две стереосистемы. Он смотрит на них, мысленно сравнивая внешний вид, характеристики и цены. Это тяжелое сравнение: насколько важно иметь широкий диапазон частот? Или крутой дизайн колонок? Поскольку он заиклен на том, что находится внутри светового пятна, его мозг услужливо игнорирует то, что находится снаружи, например музыку, которую он мог бы купить, если бы выбрал более дешевую стереосистему. В некотором смысле он стал жертвой собственной способности сосредоточиться.

Сосредоточенность отлично подходит для анализа альтернатив, но ужасно сказывается на их поиске. Визуальная аналогия: когда мы концентрируем взгляд, то жертвуем периферическим зрением. И для этого нет никакой естественной коррекции – жизнь не вмешается, чтобы обратить наше внимание на остальные варианты.

Продавец стереосистем, с которым столкнулся Фредерик, был удивительно добр: он сместил фокус и побудил подумать об альтернативной стоимости. Более меркантильный продавец, который хотел бы максимально увеличить свою комиссию, никогда бы этого не сказал. Он привлек бы внимание Фредерика к более дорогой системе: «Вы знаете, Шейн, в конечном счете это вопрос качества. Как вы считаете, стоит ли заплатить немного больше, чтобы любимые группы звучали лучше?» (Вы никогда не столкнетесь с продавцом автомобилей, который скажет: «Эй, почему бы вам не купить модель более низкого уровня и использовать сэкономленные средства на то, чтобы поехать с семьей в отпуск?»)

Фактически невнимание к альтернативным издержкам настолько распространено, что, когда кто-то их учитывает, мы бываем шокированы. В этом смысле показательна речь Дуайта Эйзенхауэра, бывшего кандидатом в президенты от Республиканской партии и ставшего президентом. В 1953 году, через несколько месяцев после вступления в должность на первый срок, он заявил: «Цена одного современного тяжелого бомбардировщика равна следующему: всем современным кирпичным школам более чем в 30 городах;

двум электростанциям, каждая из которых может обслужить город с населением в 60 000 человек. Двум отличным, полностью оборудованным больницам. Около 80 километров бетонного шоссе. За один истребитель мы платим полмиллиона бушелей пшеницы. За один разрушитель мы платим новыми домами, в которых могли бы жить более 8000 человек»^[30].

Насколько лучше стали бы наши решения, если бы больше людей разделило готовность Эйзенхауэра рассматривать альтернативную стоимость? Что, если бы мы начинали каждое решение, задавая несколько простых вопросов: от чего мы отказываемся, сделав этот выбор? Что еще можно сделать за те же время и деньги?

5

Другой способ, который можно использовать, чтобы вырваться из узких рамок, – тест исчезновения вариантов. Представьте, что джинн Аладдина имеет эксцентричного старшего брата, который вместо того, чтобы предоставлять человеку три желания, произвольно отбирает варианты. Ниже мы даем вам общую форму теста исчезновения вариантов, которую вы сможете адаптировать к своей ситуации:

Вы не можете выбрать ни один из текущих вариантов, которые рассматриваете. Что еще вы можете сделать?

Чтобы увидеть, как тест исчезновения вариантов может помочь избежать узких рамок, давайте рассмотрим наш разговор с Маргарет Сандерс, менеджером по персоналу Высшей школы правительства (во избежание неловких ситуаций имена в этом примере изменены). Перед Сандерс стоял трудный выбор: следует ли ей терпеть малоэффективного сотрудника или, как она выразилась, «начать невероятно длинный и утомительный процесс документального подтверждения плохой работы, что в конечном итоге привело бы к увольнению»?^[31]

Обсуждавшимся сотрудником была ее помощница по административным вопросам Анна, имевшая две основные обязанности. Во-первых, она решала административные задачи, такие как учет расходов и управление базой данных группы, а во-вторых, должна была принимать посетителей, то есть быть лицом офиса, первым контактом для ищущих работу студентов и их нанимателей. Хотя Анна хорошо справлялась с первым набором задач, она сопротивлялась социальному аспекту своей работы. Она оказалась намного большим интровертом, чем показалось Сандерс во время собеседования. «Я думаю, ей трудно разговаривать с людьми», – уточнила Сандерс. К сожалению, социальная сторона имела решающее значение, а застенчивость Анны делала работу центра менее эффективной. Однако увольнение не было лучшим выходом. Университет

имеет строгие протоколы для обоснования увольнений. Сандерс знала, что, прежде чем Анна будет уволена (если это в конце концов произойдет), пройдет много месяцев и в течение этого времени с ней будет невероятно неудобно работать в тесном коллективе из пяти сотрудников.

Случилось так, что в тот момент, когда Сандерс мучительно думала о том, уволить ей Анну или нет, она встретила с Дэном Хизом. И – прервем рассказ на секунду – мы надеемся, что, прочитав фразу «увольнять Анну или нет», вы услышали внутренний сигнал тревоги по поводу «узкой рамки». Классический сигнал предупреждения, что вы изучили не все возможности.

Итак, в соответствии с этой идеей Дэн попытался подтолкнуть Сандерс к тесту исчезновения вариантов:

Дэн: Представьте, что я сказал вам, что вы не можете уволить Анну и не можете полагаться на нее в вопросе приема посетителей. Она больше не может быть лицом офиса. Что бы вы сделали?

Сандерс: Хм... Мы могли бы избавить ее от приема посетителей и организовать эту работу как-нибудь по-другому. Может быть, это могли бы по часу в день делать профессиональные сотрудники, а на остальное время мы могли бы нанять студентов, которые работают и учатся.

Дэн: Это приемлемое решение? Вы сможете нанять работающих студентов?

Сандерс: Да, это очень дешево. Мы платим им только около 25 % от почасовой ставки, что составляет примерно 2,5 доллара в час.

Обратите внимание, как небольшой толчок помог Сандерс выйти за границы узких рамок. Она потратила менее минуты, чтобы придумать другой разумный вариант – нанять для приема посетителей студентов, которые работают и учатся, и перевести Анну на выполнение административных обязанностей в течение всего рабочего дня. Это был вариант, который решал проблемы и стоил всего 20 долларов в день (не говоря о дополнительных преимуществах: Анна могла бы тратить больше времени на базу данных или бухгалтерию)!

Тот прорыв, который совершила Маргарет Сандерс, не является чем-то необычным. Когда люди воображают, что у них *нет* выбора, они вынуждены переместить свой мысленный прожектор в другое место, действительно переместить, и часто впервые за долгое время (и наоборот, когда людей просят «придумать другой вариант», они часто без энтузиазма смещают прожектор на пару дюймов и предлагают минимальное отклонение от существующей альтернативы).

Как тут не вспомнить старую поговорку «голь на выдумки хитра». До тех

пор пока у нас нет необходимости в новом варианте, мы, скорее всего, будем держаться за те, которые имеем. Таким образом, наш эксцентричный джинн, который на первый взгляд кажется жестоким – он забрал наши варианты! – на самом деле добряк и умница. Удаление вариантов может принести людям пользу, потому что заставляет их обратить внимание: они застряли на одном маленьком участке широкого ландшафта (конечно, мы должны понимать, что люди реагируют гораздо более жизнерадостно, когда вы удаляете их варианты метафорически, а не буквально).

В РАЗГОВОРЕ С МАРГАРЕТ САНДЕРС Дэн действовал в качестве советника по решениям, как Хайди Прайс выступала в качестве консультанта для выпускников средней школы, а отец Брэнсфилд – для своих прихожан. И это роль, которую мы призываем вас играть со своими коллегами и любимыми.

Когда вы слышите явные признаки, указывающие на узкие рамки – люди сомневаются, выбирают между «да или нет» или бесконечно повторяют один и тот же ограниченный набор аргументов, – подтолкните их к расширению поля выбора.

Подбросьте им мысль об альтернативной стоимости: что еще они могли бы сделать за те же время и деньги? Или попробуйте тест исчезновения вариантов: спросите, что они станут делать, если текущие альтернативы исчезнут.

Бывает трудно осознать, что рамки узки, а вы застряли, но только когда вы внутри. Со стороны, в качестве консультанта, бывает легче увидеть, что ваши коллеги или дети неоправданно ограничивают свой выбор. В некоторых случаях более широкий взгляд может привести к большим изменениям.

Краткое содержание главы 2

Избегайте узких рамок

1. Подростки попадают в ловушку узких рамок. Они слепы в своем выборе.
«Идти мне на вечеринку или нет?»

2. К сожалению, большинство организаций склонно принимать решения, как подростки.

За три года после приобретения Snapple Quaker потеряла 1,5 миллиарда долларов.

Исследование Натта: только 29 % организаций рассматривали более одной альтернативы (по сравнению с 30 % среди подростков).

3. Часто мы имеем значительно больше возможностей, чем кажется.

Консультант Прайс по подбору колледжа помогает студентам изучить весь набор возможностей.

4. Почему мы застреваем в узких рамках? Сосредоточенность на текущих вариантах оставляет множество других за пределами нашего внимания.

Фредерик застрял в выборе между двумя стереосистемами – ему не пришло в голову рассмотреть другие варианты.

5. Как избежать узких рамок? Подумайте об альтернативной стоимости.

Сохраните 14,99 доллара на другие покупки.

Эйзенхауэр: один бомбардировщик = современные кирпичные школы более чем в 30 городах.

6. Или попробуйте тест исчезновения возможностей: что вы будете делать, если текущие варианты исчезнут?

Маргарет Сандерс поняла, что у нее есть лучший выбор, чем уволить Анну, интровертного секретаря в приемной.

Когда наши варианты «исчезают», мы вынуждены перемещать прожекторы.

7. Узкие рамки легче обнаружить извне – смотрите на них как консультант по решениям. Решения типа «да или нет» должны заставлять звонить в вашей голове тревожный колокольчик.

3. Мультитрекинг

1

В Саусалито есть небольшая компания Lexicon^[32], которая придумала названия для пятнадцатимиллиардных долларовых брендов, в том числе BlackBerry, Dasani, Febreze, OnStar, Pentium, Scion и Swiffer. Причем эти названия не результат мозговых штурмов, которые приводят к внезапным озарениям: молнии не ударяют 15 раз в одно и то же место. Скорее, волшебная сила Lexicon – в творческом процессе, который помогает команде не застревать в узких рамках.

Рассмотрим работу компании в 2006 году для Colgate, которая готовилась запустить одноразовые зубные мини-щетки. В Центре зубных щеток велось обсуждение специальной зубной пасты, которая не требовала бы полоскания. То есть вы могли бы взять зубную щетку с собой, использовать ее в такси или в туалете самолета, а затем выбросить.

Когда основатель и CEO Lexicon Дэвид Плейсек впервые увидел новую зубную щетку, он сказал, что она отличается небольшим размером. Итак, если бы вы были членом команды Lexicon, ваш внутренний прожектор высветил бы крошечную зубную щетку и появился бы соблазн начать выбор с названий, подчеркивающих небольшой размер: щетка-малышка, мини-щетка, щеточка и т. д. Обратите внимание, что если бы вы проводили мозговой штурм, то уже заперли бы себя в тесные рамки с помощью двух предположений: 1) название имеет смысловую ассоциацию с маленьким размером и 2) частью названия должно быть слово «щетка».

Команда Lexicon научилась бороться с этим на ранних стадиях. Клиенты часто приходят к ним с узким пониманием того, что является хорошим названием. Например, в Intel были люди, которые хотели назвать Pentium – ProChip. Некоторые сотрудники P&G хотели называть щетку Swiffer^[28] – EZMop^[29]. Команда Lexicon знает, что лучшие названия появляются с помощью способа, который мы будем называть «мультитрекингом», – одновременного рассмотрения нескольких вариантов. Для ознакомления с новыми зубными щетками команда Плейсека в Lexicon начала использовать их в повседневной жизни. Самым странным было то, что можно не выплевывать зубную пасту (мы всегда выплевываем). В отличие от обычных щеток, новые не создают большого объема мятной пены. Ощущение во рту более легкое и приятное, будто от пластинок для свежего дыхания.

Именно отсутствие пены стало самой яркой чертой новой щетки, и команду осенило: название щетки должно быть связано не с маленьким

размером – оно должно сообщать о легкости, чистоте и мягкости.

Вооружившись этим знанием, Плейсек перешел к мультитрекингу. Он попросил свою сеть лингвистов – 70 человек в 50 странах – устроить мозговой штурм по выявлению метафор, звуков и частей слова, которые ассоциируются с легкостью. Работая независимо, они значительно расширили спектр возможных названий.

Одновременно он попросил помочь двух других коллег из Lexicon. Но эти двое не знали ни клиента, ни продукта. Вместо этого он дал этой команде, которая называется «экскурсионной», фиктивное задание. Он сказал им, что косметический бренд Olay хочет представить новую линейку продуктов гигиены для полости рта и их задача – помочь Olay провести мозговой штурм по поводу идеи продукта.

Плейсек выбрал Olay, потому что считал, что красота – неявный коммерческий аргумент для новой щетки. «Хороший уход за полостью рта означает белые зубы, а белые зубы хорошо выглядят», – сказал Плейсек. После изучения вопроса экскурсионная команда разработала несколько интересных идей, в том числе «Искрящийся ополаскиватель Olay» (жидкость для полоскания рта, которая придаст блеск вашим зубам).

Но окончательная идея была связана скорее с легкостью, чем с красотой. Группа лингвистов подготовила длинный список возможных слов и фраз, и одно слово из списка бросилось в глаза команде Плейсека: Wisp^[30]. Прекрасная ассоциация с новым чистящим эффектом! Это не что-то тяжелое и пенистое, а нечто легкое и хрупкое. Так родился Wisp Colgate.

Обратите внимание: в процессе Lexicon кое-что отсутствует – та часть, когда все сидят вокруг стола, глядя на зубную щетку, и проводят мозговой штурм по поводу названия.

Lexicon отказалась от одноканального процесса. На самом деле в большинстве проектов по наименованию в Lexicon составляются три команды по два человека, и все команды рассматривают процесс под разными углами. Обычно есть экскурсионная команда, работающая вслепую, которая ищет аналогии в других областях. Когда сочинялось название джинсов Levi's Curve ID, которые имеют различную конструкцию для разных типов тела, экскурсионная команда копалась в ссылках по архитектуре.

Метод мультитрекинга, принятый в Lexicon, часто приводит к работе «впустую». В случае Wisp экскурсионная команда оказалась в тупике с назначением для Olay. Но именно эта готовность работать параллельно и терпеть неэффективность часто приводит к прорыву. Так случилось с одним из самых известных проектов Lexicon – BlackBerry, продуктом компании Research In Motion (RIM).

Когда RIM наняла Lexicon, Плейсек и его команда знали, что борются с

негативными ассоциациями с PDA^[31]: они жужжат, вибрируют, раздражают и нервируют. Он заставил экскурсионную команду, снова незнакомую с фактическим клиентом, составить каталог вещей, которые приносят нам удовольствие, замедляют и расслабляют. Целью было найти название, которое могло бы отвести отрицательные ассоциации с PDA.

Список быстро рос: поход, езда на велосипеде, мартини в пятницу вечером, пенная ванна, рыбалка, приготовление пищи, мартини в четверг вечером и т. д. Позже кто-то добавил в список «собирать клубнику», кто-то другой включил просто слово «клубника». Но один из лингвистов Lexicon сказал: «Нет, “клубника”^[32] звучит медленно. Подумайте о похожих гласных в drawl (“протяжное”), dawdle (“бездельничать”) и stall (“стойло”)». Поэтому вскоре название было отвергнуто и заменено словом BlackBerry («ежевика»). *Кто-то другой заметил, что кнопки на КПК похожи на плоды ежевики. Озарение!*

Вообще-то нет. Клиенты (RIM) сначала были недовольны – они-то уже начали разрабатывать другие планы. Они склонялись к более описательным названиям, таким как EasyMail. Плейсек говорит: «Большинство клиентов считают, что сразу узнают идеальное название, как только услышат, но так происходит не всегда».

В конце концов название BlackBerry возобладаало, а остальное уже история.

Однако первоначальное сопротивление клиента поучительно. Иногда мы узнаем правильный вариант сразу, как только с ним сталкиваемся, а иногда нет. Но в этой главе мы узнаем, что сам поиск еще одного варианта, даже если мы в конечном счете от него откажемся, помогает нам сделать лучший выбор.

Мы уже сталкивались с опасностью узких рамок и со значением расширенного количества вариантов, но сейчас увидим нечто новое: неожиданную силу **одновременного** рассмотрения вариантов, или мультитрекинга.

ЦЕННОСТЬ МУЛЬТИТРЕКИНГА ДЕМОНСТРИРУЕТ исследование работы графических дизайнеров. Дизайнеры, в задачу которых входило сделать рекламный баннер для веб-журнала, были случайным образом распределены на использование одного из двух творческих процессов. Половине было поручено разрабатывать рекламные объявления одно за другим. Каждый дизайнер начинал с баннера и переделывал его пять раз, опираясь на полученные отзывы, то есть в общей сложности делал шесть объявлений. Другой половине дизайнеров было поручено использовать «одновременный» процесс, поэтому каждый из них начинал с трех баннеров и получал отзывы сразу на три. В следующем раунде количество баннеров сокращалось до двух, дизайнер получал отзыв, а затем делал окончательный вариант.

В итоге все дизайнеры создали одинаковое количество баннеров (шесть) и

получили одинаковое количество отзывов (критических замечаний по пяти вариантам). Единственным отличием был процесс: параллельный против последовательного.

Как оказалось, процесс играет важную роль: дизайнеры, делавшие баннеры одновременно, получили более высокие оценки редакторов журнала и независимых менеджеров по рекламе и заработали больше кликов, когда их реклама была использована на сайте. Почему?

Пытаясь объяснить более высокий уровень при одновременном выполнении нескольких проектов, авторы исследования пишут: «Так как участники одновременно получали обратную связь на несколько идей, они читали и анализировали критические замечания параллельно. Возможно, прямое сравнение помогло им лучше понять основные задачи и привело к более правильному выбору в последующих вариантах».

Другими словами, дизайнеры, работавшие методом мультитрекинга, получали более точное представление о задаче. Они имели возможность использовать особенности всех трех первоначальных вариантов, объединяя удачные элементы и опуская плохие.

Как вы помните, ту же логику «думать И, а не ИЛИ» использовал Стив Коул из первой главы для объяснения, почему полезно нанять нескольких исполнителей одного и того же проекта. Напомним, что он сказал: «Когда вы получаете похожие ответы на вопросы, то понимаете, что они правильные, а кроме того, учитесь ценить то, что делает компании разными и непохожими. Вы никогда не получите подобного результата, если поговорите с одним человеком».

Но у мультитрекинга есть и еще одно, совершенно неожиданное преимущество. Он лучше *по ощущению*. После окончания исследования ученые опросили обе группы дизайнеров. Они предложили оценить пользу отзывов, полученных в процессе работы. Более 80 % дизайнеров, делавших несколько вариантов одновременно, сказали, что обратная связь была полезной. Среди дизайнеров, работавших последовательно, о пользе обратной связи заявили только 35 %, и больше половины считали, что обратная связь содержала только неконструктивную критику (ни один человек из первой группы не почувствовал, будто его критикуют). Дизайнеры из первой группы сообщили, что благодаря полученному опыту почувствовали бóльшую уверенность в своих профессиональных способностях. У дизайнеров из второй группы такого ощущения не возникло.

Почему эксперимент так расстроил вторую группу дизайнеров? Авторы исследования предположили, что люди, которые работают «на одном треке», принимают свою работу слишком близко к сердцу и воспринимают критику как «порицание единственного варианта» или, как сказал один из авторов, Скотт

Клеммер, «если у меня только один проект, мое эго совершенно сливается с этим проектом. Но если у меня их несколько, я могу его отделить»^{33}.

Вот ключевой момент: мультитрекинг держит эго в узде. Если у вашего босса одновременно идет три любимых проекта, скорее всего, он открыт для непредвзятых отзывов. Но если у него только один любимый проект, ему труднее услышать правду. Его эго полностью слито с этим проектом.

Учитывая явные преимущества мультитрекинга, непонятно, почему он не используется большей частью организаций. Многие руководители беспокоятся, что изучение нескольких вариантов займет слишком много времени. Разумное предположение, однако исследователь Кэтлин Эйзенхардт обнаружила, что происходит прямо противоположное. В исследовании с участием ведущих топ-команд Кремниевой долины, то есть в среде, которая на первый план ставит скорость, она обнаружила: руководители, которые сравнивают больше вариантов, быстрее принимают решения^{34}.

Это открытие кажется нелогичным, но Эйзенхардт предлагает три объяснения. Во-первых, сравнение альтернатив помогает исполнителям понять общую картину: что возможно, а что нет, какие переменные играют определяющую роль. Это понимание обеспечивает уверенность, необходимую, чтобы решать быстро.

Во-вторых, рассмотрение нескольких альтернатив подрывает политические убеждения. При большем количестве вариантов люди меньше вкладываются в каждый, что позволяет им легче менять свою позицию по мере того, как они получают новую информацию. И как в исследовании баннеров, создается впечатление, что мультитрекинг помогает держать под контролем эго.

В-третьих, если лидеры сравнивают несколько вариантов, то у них заведомо имеется запасной план. Например, одна компания, которую изучала Эйзенхардт, проводила переговоры с несколькими партнерами одновременно. Когда переговоры с первым партнером зашли в тупик, президент просто заключил сделку со вторым. Но если бы на начальном этапе у компании был только один вариант, переговоры могли бы сильно затянуться, так как президенту пришлось бы бороться, спасая сделку (и возник бы соблазн уступить нецелесообразно много).

ПРИНИМАЯ НЕКОТОРЫЕ РЕШЕНИЯ, найти дополнительные варианты бывает довольно просто – вы можете просто расширить область поиска. Пригласите на собеседование трех кандидатов на работу, а не одного. Если вы покупаете дом, посмотрите десять, а не пять. В конце концов, вы не можете переехать в дом своей мечты, которого никогда не видели.

Одно из эмпирических правил заключается в том, чтобы продолжать искать варианты, пока вы не влюбитесь по крайней мере дважды. Если вы

нашли только одного хорошего кандидата на работу, у вас будет сильное желание уговорить себя его нанять, что подтверждает предрасположенность. Вы начнете оправдывать недостатки, которые видите: *она попросила нас не звонить ее бывшему боссу, чтобы получить отзыв, но, наверное, действительно не стоит, потому что, по ее словам, босс – настоящий негодяй...*

Тот же способ расширить сферу поиска можно применить к выбору автомобиля, или колледжа, или работы, хотя, конечно, существуют пределы разумного. Вам, вероятно, не нужно влюбиться в два фена, прежде чем выбрать один, и да поможет вам Бог, если вы примените этот совет к браку.

До сих пор в этой главе мы подчеркивали преимущества мультитрекинга ваших вариантов. Мы подразумевали, что чем больше, тем лучше. Однако если вы когда-нибудь заходили в магазин мороженого и из-за огромного выбора ощущали себя загнанным в угол, вы знаете: существует предел, после которого «больше» в вас просто не влезет. Это наводит нас на серьезное опасение относительно мультитрекинга. Психолог Барри Шварц и другие писали об опасности «избыточного выбора» и нашей тенденции замирать перед лицом слишком большого количества вариантов. Возможно ли, чтобы в процессе мультитрекинга мы оказывались перед избыточным выбором?

Существуют исследования, в которых доказано, что избыточный мультитрекинг приносит вред. В классическом исследовании колумбийских ученых Шины Айенгар и Марка Леппера изучалось поведение потребителей в продуктовом магазине. Однажды в магазине установили стол с образцами шести различных видов джема. Покупателям это понравилось. На другой день было представлено 24 различных вида джема. К столу с образцами подходило еще больше людей. Но на кассе исследователей ожидал сюрприз: при наличии 6 видов покупка делалась в 10 раз чаще, чем когда приходилось выбирать из 24! Создавалось впечатление, что попробовать 24 вкуса интересно, но вот окончательный выбор вызывает затруднения, если не сказать «паралич»^[35].

К счастью, большая часть решений не требует от нас выбора из 24 вариантов. Вспомните, что мы узнали из предыдущей главы: принимая решения, люди и организации чаще всего делают выбор, как бы это помягче сказать, между одним и одним видом джема (я решаю, покупать мне вот этот клубничный джем или нет).

Вот что мы хотим сказать: добавив даже одну банку джема (то есть еще один вариант к уже имеющимся), вы существенно улучшите способность решать, избежав количества, вызывающего парализацию (для интересующихся: в примечании приведено подробное объяснение, почему мы считаем, что мультитрекинг вряд ли вызовет паралич решений)^[36].

В доказательство того, что добавление еще одной альтернативы может

привести к лучшим решениям, давайте рассмотрим способ, которым принимают крупные решения в частной немецкой технологической компании^[37]. Исследователи, профессора Университета имени Христиана Альбрехта в Германии, обнаружили, что в этой компании хранятся подробные записи заседаний, в том числе обсуждения решений (эти записи были отправлены самому крупному инвестору, чтобы держать того в курсе событий).

Архивы свидетельствуют: за 18-месячный период исполнительный совет обсудил и принял 83 важных решения. Решения никогда не включали более трех альтернатив, причем 95 % составляли решения «да или нет» (40 %) или выбор из двух вариантов (55 %). Получается, что люди, принимавшие решения, явно были более сведущими в том, как избежать узких рамок, чем сотрудники компаний из исследования Натта.

Университетские исследователи получили архив за многие годы, так что с помощью исполнительного совета имели возможность оценить качество решений в свете последующего успеха или неудачи. В ходе напряженного анализа, потребовавшего много часов дискуссий и обсуждений, совет разделил все 83 решения на подтвержденно хорошие, удовлетворительные и плохие.

Проанализировав данные, исследователи получили поразительные результаты. Когда исполнительный совет рассматривал более одной альтернативы, он принимал в шесть раз больше «очень хороших» решений (в частности, среди многовариантных решений оценку «очень хорошие» получили 40 %, в сравнении с 6 % из группы «да или нет»). Это значительное отличие. Так что мы считаем, что в большей части ситуаций паралич нам не грозит. Чтобы улучшить свои решения, вам не требуется огромное множество вариантов. Забудьте о 24 видах джема, вполне достаточно двух или трех.

2

Выбор выбору рознь. Если бы дизайнеры из исследования баннеров, работавшие параллельно с несколькими проектами, создавали объявления, различавшиеся только по размеру шрифта – *вам нравится 11 или 12 кегль?* – это не являлось бы настоящим мультитрекингом, скорее мелкими поправками. Чтобы получить преимущества от мультитрекинга, мы должны подготовить варианты, имеющие смысловые отличия.

Мы также должны проявить осторожность, чтобы избежать фиктивных вариантов, существующих только для того, чтобы «настоящие» выглядели лучше. Например, несколько агентов по недвижимости признались: сначала они показывают клиентам плохие объекты, чтобы сделать последующие более привлекательными.

Технология фиктивных вариантов часто используется в политике

компании: начальство требует варианты, но не всегда внимательно оценивает их качество. Чтобы понять этот аспект, обратимся к потрясающему специалисту по искусству манипуляций – бывшему госсекретарю США Генри Киссинджеру.

В мемуарах «Годы в Белом доме»^[33] он описывает классический бюрократический трюк, который был проделан с президентом Ричардом Никсоном, определявшим свою политическую позицию в отношении некоторого события в Европе. Государственный департамент представил ему докладную с тремя «вариантами», два из которых были очевидно проигрышными, оставив только одну приемлемую возможность.

Это стандартная бюрократическая уловка: оставить человеку, принимающему решение, только один реальный вариант, который, для простоты обнаружения, размещается в середине^[38]. Я пошутил, что классический вариант – поставить политика перед выбором между ядерной войной, нынешней политикой и капитуляцией.

Возможно, Никсон думал, что у него есть варианты, но это была иллюзия. Он все время застревал в узких рамках.

Если на эту удочку может попасться президент, то можете и вы. Менеджеры должны предоставлять допустимые альтернативы, а не фиктивные варианты. Чтобы определить, реальные или фиктивные варианты создали ваши коллеги, попросите их высказать свои предпочтения. Если у людей возникают разногласия, значит, они работают с реальными вариантами. А вот быстро достигнутое согласие может служить сигналом тревоги.

Разумеется, иногда трудно создать действительно разные варианты. Отчасти в этом повинен эффект прожектора. Например, если мы думаем настелить деревянные полы в доме, естественно будет рассмотреть различные породы дерева. Но если мы ищем по-настоящему нестандартное решение, то можем рассмотреть другие проекты улучшения дома. Больше использовать ковры? Покрасить имеющийся пол и на сэкономленные деньги поехать на Гавайи? Забыть о полах и купить автомобиль? Впрочем, такие решения редки – слишком уж большого диапазона прожектора они требуют.

Создать непохожие варианты еще сложнее, когда наши мысли стоят на известных избитых рельсах. Пара рельсов – метафора общего состояния мыслей. Они участвуют практически во всех наших начинаниях и широко изучаются исследователями. Один рельс укладывается, когда мы думаем, как избежать плохого, другой – когда жаждем достичь хорошего. Причем когда мы размышляем об одном, то склонны игнорировать другое.

Чтобы получить представление, о чем идет речь, представьте себе такую картину. Утро. Ваш юный сын разговаривает с вами о своих обязанностях президента студенческого клуба помощи окружающим. Вы гордитесь им, но

также надеетесь, что он правильно оценивает обязательства, которые на себя взял. На подъездной дорожке вы сталкиваетесь с соседом, который сообщает: дом дальше по улице, который шесть месяцев пустовал, недавно продали, но за гораздо меньшие деньги, чем планировалось. По дороге на работу вы слушаете программу радио о потенциальной опасности инновационной технологии.

Вы приехали в офис, и через час босс отводит вас в сторону и сообщает о новой вакансии. Это должность руководителя небольшой группы по созданию и запуску нового продукта. Концепция довольно рискованная, но босс считает, что у продукта большой потенциал. Он спрашивает, не хотите ли вы этим заняться. Это горизонтальное продвижение с меньшим количеством прямых отчетов, чем сейчас, и если все пойдет хорошо, то вам будет чем гордиться.

Что говорят ваши кишки по поводу этого предложения? Будьте осторожнее. Это действительно непохоже на продвижение по службе, и на вас ложится ответственность за команду и за проект. А если новый продукт провалится? Не рухнут ли ваши карьерные перспективы? Вы определенно захотите более тщательно рассмотреть предложение. Лучше перестраховаться, чем потом сожалеть.

А теперь представьте себе другое утро. Ваш сын рассказывает, чего ждет от школьного клуба, куда недавно вступил. Вы чувствуете родительскую гордость: он ставит перед собой большие цели. Сосед рассказывает вам о своих чудесных грядках с лекарственными травами, что наводит вас на некоторые идеи по озеленению собственного двора. По дороге на работу вы слушаете радиопрограмму о возможностях, которые открываются с возникновением новых технологий. Через час после приезда на работу босс говорит вам о новой вакансии...

Какова теперь ваша внутренняя реакция? Вы почувствуете себя более открытым и восторженным. Мне доверяют возглавить новый продукт с большим потенциалом! Кто не рискует, тот не пьет шампанского!

Короче говоря, отношение к предложению во многом зависит от вашего настроения. Психологи выделяют два противоположных настроения, которые влияют на нашу мотивацию и восприимчивость к новым возможностям: «стремление к предупреждению», побуждающее нас избегать отрицательных последствий, и «стремление к продвижению», ориентирующее на положительные результаты.

В первом сценарии, приехав на работу, вы склонны к профилактике и бдительности. Вы хотите, чтобы ваш сын выполнял свои обязанности. Вас беспокоило снижение цены собственного дома. Вы действительно надеетесь, что политики сумеют предотвратить техногенную катастрофу. Поэтому, когда вы думаете о новой должности, ваш прожектор стремится выделить то, что может пойти не так и что вы можете потерять. Во втором случае вы находитесь

в состоянии склонности к продвижению, а значит, стремитесь развиваться и менее осторожны, зато открыты новым идеям и впечатлениям.

Оба состояния полезны, и, рассматривая различные решения, мы постоянно между ними перемещаемся. Но они плохо уживаются между собой: трудно пребывать в обоих сразу^[39].

Тем не менее мудрые решения должны объединять осторожность предупреждения с энтузиазмом продвижения. Давайте рассмотрим исследование способов, с помощью которых 4700 открытых компаний переживали три глобальных спада в экономике (1980–1982, 1990–1991 и 2000–2002 годы)^[40]. Три гарвардских исследователя – Ренджей Гулати, Нитин Нория и Франц Волджемоджен – корпели над финансовой отчетностью компаний, анализируя способ, которым они отреагировали на условия рискованного рынка. Наиболее частые варианты отрезвляли: 17 % компаний не пережили спада, еще 40 % закрылись в течение трех лет, так и не вернувшись к прежнему уровню продаж и прибылей.

Затем исследователи разделили компании на две группы по преобладающему настрою в момент спада экономики: в одну были включены компании, настроенные на продвижение, а в другую – на профилактику. Настроенные на профилактику в первую очередь прибегали к оборонительным действиям, затягивали пояса и пытались снизить риски. А те, кто был настроен на продвижение, продолжали наступление, делая стратегические ставки и инвестиции.

Как правило, компании из обеих категорий страдали из-за чрезмерной приверженности одному набору инструментов. Исследователи сообщили: компании, ориентированные на профилактику, делая акцент на сокращении расходов, как правило, прибегали к тактике «осажденной крепости». Внутри «...царила атмосфера пессимизма; централизация, строгий контроль и постоянная угроза больших сокращений вызывали ощущение бессилия. Центром внимания становилось выживание, как личное, так и организации в целом».

С другой стороны, компании, ориентированные на продвижение, проявляли склонность к наивным и медленным реакциям. Исследователи писали, что эти компании разработали «культуру оптимизма, что приводило их к отрицанию серьезности кризиса в течение длительного времени».

Самые успешные компании действовали скорее как мультитрекеры, сочетая лучшие элементы продвижения и профилактики. Например, во время спада 2000 года Staples закрыла несколько убыточных магазинов и сократила операционные расходы, но одновременно на 10 % увеличила количество сотрудников и использовала их для внедрения некоторых новых высокотехнологичных услуг. Между тем главный конкурент Staples, Office Depot,

заняла позицию, ориентированную на профилактику, уменьшила количество персонала на 6 % и не стала делать необходимые инвестиции в новые направления бизнеса.

Разница в подходах проявилась в итоговых отчетах компаний: в течение трех лет после спада показатели прибыльности Staples были на 30 % выше, чем у Office Depot.

Лучшие мультитрекеры, такие как Staples, сократили расходы за счет повышения эффективности, а не увольнения рабочих, и продолжали вкладываться в исследования, разработки и новые возможности для бизнеса. Они были осторожны, но не утратили своих стремлений, и способность сочетать две тенденции увеличила их шансы на процветание. Исследователи измеряли успех путем поиска компаний, которые хорошо восстановились после спада, опередив соперников на 10 или более процентов как по росту продаж, так и по росту доходов. Вероятность эффективного восстановления мультитрекеров была на 42 % выше, чем у компаний, настроенных на продвижение, и на 76 % выше, чем у компаний, преимущественно настроенных на профилактику. Оказывается, мышление «И, а не ИЛИ» – хорошая корпоративная стратегия.

В ОБЩЕМ, ОДНОВРЕМЕННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДВУХ СТРАТЕГИЙ – верный путь к более мудрым решениям. Именно поэтому в ситуации, когда тот или иной настрой в нас преобладает, должен включаться сигнал тревоги. *В условиях сокращения бюджета будет доминировать настрой на профилактику: как мы можем допустить даже минимальный риск, учитывая, что нам придется провести сокращения? Как иначе мы можем защитить себя от несчастья?* В качестве консультанта по решению в подобной ситуации вы можете помочь коллегам, подталкивая их в направлении продвижения: «Мы все знаем, что необходимо сократить бюджет на 5 %. Но что если вместо этого мы сократим бюджет на 8 % и высвободим немного денег, чтобы инвестировать их в наши самые захватывающие возможности? Каков наш лучший шанс сделать большой скачок вперед?»

И наоборот, в случае начинающего сценариста, который только что переехал в Лос-Анджелес и представляет себе бесконечные возможности – захватывающие новые сюжеты, новых интересных друзей, новые прибыльные сделки, а также участие в отраслевом рынке, – сострадательный друг мог бы постараться склонить его к более профилактическому настрою: *что вы можете сделать, чтобы гарантировать, что не испытаете экономических потерь в ожидании осуществления этих замечательных возможностей?*

Такой смешанный тип настроения не менее важен для наших личных решений, чем для решений на уровне организаций. Но нам не всегда удастся добиться его самостоятельно. Рассмотрим случай Дорин^[41] и Фрэнка, который приводится в

книге Сьюзен Нолен-Хоэксема, специалиста в области клинической психологии и психологии здоровья Мичиганского университета.

Дорин, сотрудник Департамента социального обеспечения, была очень предана своей работе. Но эмоционально это было для нее чрезвычайно тяжело. Она злилась на апатичных клиентов, которые, казалось, не имели никакой мотивации, чтобы самостоятельно что-то для себя сделать. У нее сердце обливалось кровью, когда малообеспеченных клиентов исключали из списков на получение пособия по безработице.

Эмоциональные американские горки приводили Дорин в состояние все большего напряжения, и стресс начал вмешиваться в ее семейную жизнь. Нолен-Хоэксема писала: «Нередко по вечерам Дорин либо срывалась на одном из своих детей по какому-нибудь незначительному поводу вроде невыключенного телевизора, либо на весь вечер уединялась в своей комнате, стараясь не взорваться по миллиону поводов, которые раздражали ее дома».

В конце концов Дорин обратилась к духовному наставнику в церкви, который предложил ей профилактические меры по управлению стрессом. После этого Дорин составила список возможных решений:

1. Бросить работу.
2. Работать полдня.
3. Научить детей меньше меня раздражать.
4. Попросить Фрэнка больше контролировать детей.
5. Найти менее напряженную работу.
6. Найти способ высвободить стресс перед тем, как вернуться домой.

Обратите внимание, что Дорин как следует потрудились – она придумала несколько вариантов. В подобных ситуациях всегда заманчиво соскользнуть в узкие рамки, сократив выбор до одного варианта, например бросать или не бросать работу (надавать или не надавать детям по задницам).

Но, к сожалению, многие из вариантов оказались невыполнимыми. Поскольку семья нуждалась в деньгах, которые она зарабатывала, первые два варианта не подходили. Варианты 3 и 4 не подходили тоже: дети вряд ли могли внезапно превратиться в немых, совершенно послушных существ, а большее перемещение родительского бремени на Фрэнка (который и так уже тянул немалый воз) казалось неправильным. Она поняла, что основная проблема не в муже или детях, а в ее чрезмерной реакции на нормальные жизненные раздражители.

Это заставило ее сосредоточиться на варианте 5 – поиск менее напряженной, менее эмоциональной работы, что позволило бы мгновенно уменьшить стресс. С другой стороны, она воспринимала это как предательство по отношению к одному из своих основных религиозных убеждений: служить тем, кому меньше повезло в жизни.

Почувствовав, что это тупик, она решила поговорить о последнем варианте – снимать стресс перед приездом домой – с мужем Фрэнком. Он предложил несколько идей: почему бы по дороге домой не послушать успокаивающую музыку? (Дорин была склонна слушать новости. Как правило, информация о различных мировых проблемах и коррупции еще больше ухудшала ее настроение). Фрэнк также предложил пораньше заканчивать работу и перед возвращением домой ходить на занятия в АМХ^[34].

Это простые идеи, которыми многие из нас могли бы воспользоваться. Здесь мы просто хотим подчеркнуть инстинктивную житейскую мудрость Дорин – обсудить варианты с Фрэнком (и своим духовным наставником). Также важен тонкий сдвиг фокуса, в котором помог ей Фрэнк. В то время как Дорин заиклилась на способах предотвращения или минимизации стресса (бросить работу, сократить родительские обязанности), Фрэнк подтолкнул ее к мысли, что можно *усилить ощущение удовольствия от жизни* (с помощью тренировок или прослушивания хорошей музыки). К профилактическому настрою он добавил настрой на продвижение.

Призывая коллег и близких использовать одновременно оба настроя, мы помогаем им вырваться из эмоционального тупика.

КОГДА ЖИЗНЬ ПРЕДЛАГАЕТ НАМ «выбрать то или другое», мы должны обладать достаточным нахальством, чтобы спросить: а может, правильный ответ – «оба»?

В предыдущей главе мы увидели, как важно научиться избегать узких рамок и искать дополнительные варианты. В этой главе мы добавили новый совет: следует разрабатывать несколько вариантов одновременно. Как мы видели в случае немецкой технологической компании, решение с несколькими альтернативами оказалось значительно более эффективным, чем решение с одной.

Мы знаем по опыту, что некоторые менеджеры стараются оправдать один вариант с помощью следующего утверждения: «Хотя сейчас мы рассматриваем только один вариант, это не совсем решение “да или нет”, потому что в течение последних нескольких лет мы рассмотрели множество других вариантов». К сожалению, как мы видели на примере исследования с баннерами, последовательное изучение идей, даже если мы действительно рассматриваем несколько вариантов, – не такой мощный процесс, как одновременное. Мультитрекинг улучшает понимание ситуации, с которой мы столкнулись. Он позволяет сочетать лучшие черты разных вариантов и держать под контролем свое эго.

Разработка нескольких альтернатив может вызывать трудности, потому что наши умы не всегда думают по типу «то или это». Мы часто застреваем в ментальной модели предотвращения ИЛИ продвижения. Но если мы сможем

сделать оба хода, найти варианты, которые минимизируют вред и максимизируют возможности, то с большей вероятностью охватим весь спектр своего выбора.

Однако есть вопрос, которого мы до сих пор избегали. В этой главе мы выбирали среди множества вариантов. Lexicon рассматривает десятки названий, дизайнеры баннеров создавали по шесть объявлений сразу, а Дорин придумала шесть возможных решений (не считая тех, которые предложил Фрэнк). Но что делать, если вы оказались в ситуации, в которой не так легко придумать другие варианты? Что если вам кажется, будто вы в тупике?

Это и будет следующим вопросом, который мы разберем: куда обратиться за поиском новых альтернатив?

Краткое содержание главы 3

Мультитрекинг

1. Мультитрекинг = одновременное рассмотрение нескольких вариантов.

Компания Lexicon, которая специализируется на наименовании новых продуктов, расширяет варианты, распределяя задачи между несколькими небольшими группами, включая «экскурсионную команду», что позволяет рассмотреть похожую задачу, но в совершенно другой области.

2. Когда вы одновременно рассматриваете несколько вариантов, то получаете «общие очертания» проблемы.

Когда дизайнеры создавали несколько объявлений одновременно, то набирали больше баллов и по творческой составляющей, и по эффективности.

3. Помимо прочего, мультитрекинг держит под контролем эго и действительно помогает двигаться быстрее!

При разработке только одного варианта ваше эго привязано к нему.

Научное исследование Эйзенхардт в компаниях Кремниевой долины: мультитрекинг минимизирует политику и обеспечивает встроенный запасной план.

4. У людей, рассматривающих множество вариантов, может наступить паралич решений, но мы настаиваем не на множестве, а лишь на одном или двух дополнительных вариантах. И они могут обеспечить огромный выигрыш.

Мы не выступаем за 24 вида варенья. Когда немецкая компания рассматривала две или более альтернативы, она приняла в шесть раз больше «очень хороших» решений.

5. Остерегайтесь «фиктивных вариантов».

Киссинджер: «ядерная война, нынешняя политика или капитуляция».

Диагностический тест: если у людей из вашей команды нет единого мнения о вариантах, значит, они не фиктивные.

6. Переключение между профилактическим настроем и настроем на продвижение.

Сосредоточенность на предотвращении = избегание негативных последствий. Сосредоточенность на продвижении = движение к положительным результатам.

Компании, которые использовали оба настроя, значительно быстрее поднялись после спада в экономике.

Муж Дорин, Фрэнк, предложил ей подумать не только о том, как снизить напряжение, но и о том, как увеличить ощущение удовольствия от жизни.

7. Отдавайте предпочтение «тому И другому», а не «тому ИЛИ другому».

4. Найдите кого-то, кто решил вашу проблему

1

Огромный масштаб Walmart^[35] – его 444-миллиардный годовой доход (2012 год), будучи распределен на все население Земли, составит по 64 доллара на каждого – вызывает сложную смесь эмоций: благоговейного трепета, страха, восхищения и отвращения^[42]. Мало кто помнит, но Walmart начинался как незначительный малый бизнес в Бентонвилле. Хотя основатель Walmart Сэм Уолтон стал всемирным Голиафом, он начинал как малый предприниматель.

В 1954 году, задолго до Walmart, Уолтон держал в Бентонвилле универсальный магазин. Он постоянно бродил по другим магазинам в поисках хороших идей. И когда он прознал, что некоторые универсальные магазины Бена Франклина в Миннесоте придумали новый подход к очереди в кассу, то решил увидеть все своими глазами. Уолтон сел на автобус и совершил 1000-километровую поездку в Пайпстон.

Когда он наконец доехал (представьте себе 12-часовую поездку на автобусе с целью провести небольшой отраслевой эталонный анализ), то получил сильное впечатление. Все покупатели проходили через централизованную линию расчета в передней части магазина. Это было отступлением от отраслевой нормы оплаты по отделам. В большинстве магазинов, в том числе в его, покупатели, делавшие покупки кухонных принадлежностей, оплачивали их в отделе кухонных принадлежностей. А если им было нужно еще мыло, они оплачивали его в отделе туалетных принадлежностей.

Централизованная модель имела ряд ключевых преимуществ. Уолтон понял: она требует меньше кассиров, что снижает заработную плату. Она повышает число безналичных оплат, что минимизирует ошибки и кражи. И она гарантирует, что покупателям придется стоять в очереди только один раз.

Убедившись, что организация процесса в магазинах Франклина явно более удачная, чем везде, Уолтон быстро использовал эту идею в своих магазинах. Она продолжает применяться в Walmart до сих пор, как и в других компаниях розничной торговли.

В течение всей своей карьеры Уолтон внимательно отслеживал хорошие новые идеи. Однажды он сказал: «Почти все, что я сделал, я скопировал у кого-то другого»^[43].

Как только появились сетевые магазины, торговавшие со скидкой, он много раз пересекал страну в поисках идей, посетив скидочные магазины от Spartan и Mammoth Mart на северо-востоке до FedMart в Калифорнии. Благодаря разговору с одним из лидеров FedMart Уолтон изменил свое понимание распределения,

которое в конечном счете стало определяющей силой Walmart. Он восхищался сочетанием товаров и их демонстрацией в Kmart, основанном Себастьяном Кресджем в Гарден-Сити. «Бьюсь об заклад, я был в большем количестве магазинов Kmart, чем кто-либо другой», – говорит Уолтон.

На протяжении всей своей карьеры Уолтон обнаруживал умные решения, задавая себе один вопрос: «Кто еще борется с этой проблемой и чему я могу у него научиться?»

ЧТОБЫ ВЫРВАТЬСЯ из узких рамок, нам нужны варианты, а один из основных способов получить их – *искать того, кто уже решил вашу проблему*. Если вы не знаете, как справиться с родственником, у которого алкоголизм, поговорите с кем-нибудь, кто пережил подобную ситуацию (именно поэтому существуют группы анонимных алкоголиков). Если вы незнакомы с процессом подачи заявки на субсидию для учреждения фонда, поговорите с кем-то, кто это уже делал.

У Сэма Уолтона вошло в привычку разведывать в магазинах своих конкурентов идеи, которые были лучше его идей. Сегодня его стиль – стремление к конкурентному анализу – стал общепринятым для большинства руководителей. Они уже давно научились «брать конкурентов за эталон» и улавливать «наилучшие практики» в промышленности. Хотя эти привычки полезны, они редко способствуют преобразованиям. Хорошие идеи быстро принимаются всеми. Когда все компании розничной торговли ввели централизованную оплату как «лучшую практику», она перестала быть конкурентным преимуществом.

В других случаях практики, работающие в одной организации, могут не подходить другой, как при отторжении трансплантата (представьте себе, что McDonald's, вдохновленный кинотеатрами, попытается продавать колу по 12 долларов). Вот почему в погоне за новыми вариантами мы не должны забывать заглядывать внутрь наших организаций. Иногда люди, которые решили наши проблемы, – это наши коллеги. Именно это и обнаружили лидеры Kaiser Permanente, организации медицинского обеспечения, в которой работает почти 9 миллионов человек, что делает ее одной из крупнейших в стране.

В начале 2008 года Алан Виппи, медицинский директор по качеству и безопасности медицинской группы Permanente в Северной Калифорнии, получила информацию, которая ее удивила. Чтобы продолжить улучшение своих больниц, Виппи и ее команда попросили руководителей 21 больницы Kaiser Permanente в Северной Калифорнии дать подробные описания последних 50 случаев смерти пациентов в больницах. В частности, их интересовала проблема сердечных приступов, которые приводят к смерти в 3,5 % случаев. Результат оказался неожиданным: почти в 10 раз большее количество смертей было вызвано другой причиной, которая бросалась в глаза и наблюдалась не

только в больницах Kaiser Permanente, но и в большинстве других известных больниц, – сепсисом^[44].

Доктор Виппи объяснила сепсис с помощью следующей аналогии: «Если у вас есть инфекция на коже, то кожа воспаляется: она становится красной, горячей и припухшей. Покраснение кожи вызвано не самой инфекцией, а реакцией организма на нее». Сепсис – аналогичная реакция на инфекцию в крови. Поэтому воспалительная реакция организма распространяется на все тело, даже на части, далекие от больного органа. Например, пневмония может вызвать почечную недостаточность или даже поражение головного мозга.

Доктор Виппи и ее команда узнали: хотя врачи обращают пристальное внимание на такие заболевания, как пневмония, они не используют агрессивные методы лечения сепсиса, который часто оказывается истинной причиной смерти пациентов.

Здесь мы остановимся. У Виппи появилась проблема: нужны варианты, как улучшить лечение сепсиса в Kaiser Permanente. Где их найти?

Ключевую идею она обнаружила в пределах Kaiser, у доктора Дианы Крейг из Kaiser Permanente в Санта-Клер. Крейг и ее коллеги решали проблему сепсиса уже в течение нескольких лет и добились некоторого снижения смертности. Они были глубоко разочарованы тем, что прогресс идет медленно, тем более что способ лечения хорошо известен. В 2002 году в New England Journal of Medicine^[36] появилась интересная статья, в которой говорилось: у пациентов существенно меньше шансов умереть от сепсиса, если они получают быстрое и интенсивное лечение сразу после постановки диагноза.

Однако легче сказать, чем сделать. Как знала Крейг из собственного опыта, быстрое и интенсивное лечение трудно провести по двум причинам. Во-первых, сепсис трудно обнаружить. Утром пациент может хорошо выглядеть, а к обеду у него развивается кризис, и в этот момент уже очень трудно скорректировать каскад внутренних повреждений. Во-вторых, протокол, рекомендованный в статье по лечению сепсиса, который включает введение пациенту больших количеств антибиотиков и жидкостей, включает определенные риски.

Крейг сказала: «Людям требуется время, чтобы научиться спокойно говорить: “Этот пациент хорошо выглядит, но я собираюсь поставить ему большой центральный внутривенный катетер в шею, положить в отделение интенсивной терапии и накачать многими литрами жидкости”. И мы будем все это делать, пусть в данный момент он хорошо выглядит». Исследования подтверждают необходимость раннего вмешательства. Дело того стоит. Но врачам, которые придерживаются принципа «не навреди», непросто перестроиться так быстро и кардинально, как требуют результаты исследований.

Крейг и Виппи поняли: для борьбы с сепсисом требуется решить обе задачи

– распознавание сепсиса и демонстрацию сотрудникам рискованности бездействия.

Получив поддержку Виппи, Крейг и ее команда начали разрабатывать новые подходы к проблеме в Санта-Клер. Одна идея оказалась простой и очень эффективной: каждый раз, когда врач заказывал посев крови на культуру, это расценивалось как знак, что его беспокоит инфекция в крови, и к назначению автоматически добавлялся тест на молочную кислоту (молочная кислота – важный показатель сепсиса). Это позволило обнаруживать сепсис задолго до того, как он начал влиять на основные показатели состояния организма.

Другое изменение – осведомленность сотрудников Санта-Клер о сепсисе. Были напечатаны плакаты и карманные карточки с симптомами сепсиса. Графики на печатных материалах показывали риск смертности в зависимости от изменения показателей пациента. «Люди могли видеть: хотя вот этот пациент хорошо выглядит, у него 20 %-ная вероятность смерти. Это очень эффективно», – пояснила Крейг.

Если врачи и медсестры замечали симптомы сепсиса, их просили звонить в «службу тревоги по сепсису». По срочности этот звонок был эквивалентом сигнала об экстренной ситуации, который дается при остановке сердца. Предупреждение о сепсисе вызывало команду, которая могла бы оценить состояние пациента и при необходимости задействовать протокол интенсивного лечения.

Инновационные решения заработали. Смертность от сепсиса начала снижаться. Виппи, следившая за процессом, знала: команда Санта-Клер составляет список организационных и лечебных мероприятий, которые можно распространить на другие больницы. Между тем другие больницы, разрабатывавшие свои решения, также внесли вклад в решение проблемы. Это был, например, «давящий пакет», который надувается вокруг пакета с внутривенным раствором наподобие воздушного шара, гарантируя, что пациент с сепсисом достаточно быстро получает жидкость.

В течение нескольких месяцев под руководством Виппи протокол по сепсису активно внедрялся в другие больницы. К лету 2012 года в системе Kaiser Permanente Северной Калифорнии, состоящей из 21 больницы, где обслуживалось 3,3 миллиона человек, смертность от сепсиса была скорректирована до 28 % ниже среднего уровня по стране.

Это решение имело огромный потенциал. Если бы все больницы добились такого же 28 %-ного снижения, как Kaiser Permanente, то за год врачи спасали бы столько жизней, как если бы вылечивали всех мужчин, умирающих от рака предстательной железы, и всех женщин, умирающих от рака молочной железы.

ЛИДЕРЫ KAISER сделали приоритетом изучение собственных внутренних «светлых пятен» – положительного опыта в своих больницах – и его

распространение^[37]. Для лечения сепсиса, например, светлым пятном стала команда доктора Крейг, благодаря снижению уровня смертности.

Но светлые пятна могут быть и гораздо более обыденными. Если вы пытаетесь придерживаться нового режима упражнений, то светлым пятном для вас могут стать четыре посещения спортзала в прошлом месяце. Если вы не будете торопиться, а изучите и поймете свои светлые пятна (как именно вам удалось заставить себя посетить спортзал), то сможете обнаружить неожиданные решения. Может быть, вы заметите, что три из четырех случаев пришлось на время обеда, которое, как правило, у вас свободно. Тогда вы сможете организовать свое время так, чтобы не планировать ничего на обеденный перерыв и освободить это время для будущих тренировок.

Самое замечательное в светлых пятнах то, что они *не могут* пострадать от «отторжения трансплантата», поскольку они «родные» в вашей ситуации. Вы пытаетесь воспроизвести собственный успех.

Поэтому светлые пятна и передовой опыт выступают как источники вдохновения. Если у вас есть дилемма и вам нужны новые варианты, вы можете искать новые идеи или в окружающем мире, как Сэм Уолтон, или внутри, как лидеры Kaiser. Обратите внимание, что в обоих случаях это реактивный процесс: дилемма побуждает начать поиск. Но вы получите еще больше пользы, если будете записывать результаты поиска, чтобы использовать их в будущем, и превратите реактивный поиск в активный набор руководящих принципов.

Чтобы понять, что мы имеем в виду, представьте себе менеджера, у которого есть талантливый и амбициозный сотрудник, стремящийся продвигаться по службе и брать на себя больше ответственности. К сожалению, у менеджера нет очевидного способа удовлетворить амбиции сотрудника – помочь ему в продвижении или просто дать возможность повысить заработок. Как избежать снижения энтузиазма у этого человека или, что еще хуже, перспективы вообще его потерять?

Во-первых, поиск вариантов помогает менеджеру найти лучшие пути управления. В мире тысячи других организаций, и кто-то, безусловно, уже сталкивался с подобной проблемой. Далее, он может обратиться к светлым пятнам в пределах своей организации, расспросить пару давно работающих менеджеров и узнать их мнение.

А что если он сделает еще один шаг и зафиксирует найденное решение, чтобы следующий менеджер, оказавшийся в подобной ситуации через месяц или год, мог обратиться к готовому списку рекомендаций? Его список может включать такие мысли: *нет ли способа поручить такому сотруднику некоторые из ваших обязанностей более высокого уровня? Может быть, стоит выделить часть работы в отдельный проект, которым он сможет руководить? Попробуйте найти пути официально отметить его работу.*

Записывая советы, менеджер создаст своего рода «плей-лист» самых великих управленческих хитов: вопросы, которые требуется задать; принципы, которыми руководствоваться; идеи, которые следует рассмотреть.

Этот плей-лист превращает реактивный поиск (*кто решил мою проблему?*) в упреждающий шаг: *мы уже нашли людей, которые решили эту проблему, и вот что они сказали.*

Дион Хьюз и Марк Джонсон с большим успехом использовали технику плей-листа в рекламной индустрии^[45]. Они основали компанию Persuasion Arts & Sciences^[38], которая действует как релиф-питчер^[39] для рекламных агентств, столкнувшихся с творческими проблемами. Хьюз и Джонсон часто приходят в последнюю минуту, чтобы предложить свежие идеи перед решающим шагом.

Оба ранее работали в ведущих рекламных агентствах. Джонсон был частью команды, разрабатывавшей рекламу «совершеннейший автомобиль» (позиционирование BMW), а Хьюз получил награды за кампанию по рекламе пива Foster's «как говорить по-австралийски» (образец рекламного плаката: изображение кинжала, озаглавленное «Австралийцы за межзубную нить», а рядом – изображение бутылки Foster's, озаглавленной «Австралийцы за пиво»).

Дион Хьюз уверен: «Мы знали, что творческие люди, как правило, склонны высоко ценить свои идеи, находить те, которые им особенно нравятся, а затем вкладывать в них эмоции. Они проводят большую часть времени, глубоко погружаясь в одну или две идеи, не оставляя себе времени заняться чем-то новым и интересным. И мы подумали: почему бы нам не сделать наоборот?» Поэтому, когда креативные директора зовут Хьюза и Джонсона, они стараются отправить им десяток возможных направлений в течение недели (обратите внимание: это мультитрекинг).

Для создания этого объема идей они снова и снова обращаются к одному и тому же плей-листу вопросов. Например, они могут спросить: *какой вид изображений мог бы оказаться полезным внутри бренда и что мы могли бы построить вокруг?* Для проекта UPS^[40] это может быть щит с логотипом, или классическая коричневая единая форма водителей UPS, или знакомая прямоугольная форма фургона для доставки. Остальные вопросы плей-листа включают следующие:

- Есть ли у бренда ключевой цвет?
- Что является врагом этого продукта?
- Как выглядел бы бренд, если бы он был лидером рынка?
- Что если бы он неожиданно получил известность?
- Можете ли вы персонифицировать продукт?

В 2008 году в компанию Persuasion Arts & Sciences обратился небольшой семейный бренд Diana's Bananas, который продавал только один продукт –

замороженные, глазированные шоколадом бананы. Он был основан в Чикаго женщиной, которая скончалась, оставив мужа, по выражению Хьюза, «с крошечной компанией и крошечной фабрикой с одной сменой рабочих».

Хьюз и Джонсон, тронутые этой историей, согласились сделать для Diana небольшой проект. Владелец мог потратить только 80 000 долларов, и им пришлось мягко ему объяснить, что его бюджет не выдержит большую телевизионную рекламную кампанию. Дуэт знал: при мозговом штурме идеи кампании необходимо преодолеть две проблемы: во-первых, очень немногие покупатели приходили в продуктовый магазин, имея в своем списке продуктов «замороженные бананы», и, что еще хуже, маловероятны импульсивные покупки, так как компании не хватало бюджета оплатить выигрышное размещение в холодильниках магазинов. Обычно пакеты оказывались на одной из нижних полок.

Вышеприведенные проблемы заставили задуматься. *Эти бананы в основном для детей, и мы можем рассчитывать, что они упрости родителей их купить, но дети не знают, что такой продукт существует. То есть нам надо привести их в нужное место. Но как?*

Работа по плей-листу приостановилась на одном вопросе: *какой вид изображений мог бы оказаться полезным внутри бренда и что мы могли бы построить вокруг?* Одним из персонажей на упаковке была маленькая обезьянка в подгузнике. Начались раздумья об обезьяне и бананах. В голову пришла мысль: *хм, а что если обезьяны едят бананы и бросают шкурки, наподобие дорожки из хлебных крошек в сказке?*

Воодушевленные этой мыслью, создатели разработали серию наклеек в виде ярко-желтой банановой кожуры, которую можно прилепить к полу продуктового магазина, создавая тропинку, ведущую к полке с продуктами Diana. Дети немедленно включились в игру и пошли по следу, будто за сокровищами.

Проложив тропинки в сети продуктовых магазинов, Хьюз и Джонсон поинтересовались, как идет кампания. Владелец сказал: «Чтобы удовлетворить спрос, нам пришлось нанять вторую и третью смены». След из банановой кожуры сработал как магическая формула.

На сегодняшний день самый большой успех Хьюза и Джонсона – помощь компании, которую они не вправе называть, однако по рейтингу журнала Fortune она входит в число 100 самых успешных. Этот успех принес им известность. В начале работы им сказали: если они не придут со свежим предложением, девятизначный долларовый счет будет отправлен кому-нибудь другому. Поэтому агентство в панике созвало группу из примерно 40 творческих людей, которые собрались в пятницу в гостинице при аэропорте в окрестностях крупного промышленного города. Хьюз и Джонсон присоединились к группе, которая

собиралась втайне, как жюри присяжных какого-нибудь широко освещаемого убийства. В такие дни даже местным сотрудникам не разрешалось возвращаться домой.

«Мы рассматриваем все возможные варианты, – рассказывает Хьюз. – Я считаю, что в этой комнате собралось много талантливых людей. Как нам победить?» Зная, что у других агентств создание одной или двух тщательно разработанных идей займет несколько дней, Хьюз и Джонсон вернулись к плей-листу вопросов. Они решили, что смогут выиграть благодаря скорости и количеству, поэтому договорились встретиться с креативным директором уже на следующее утро. «У нас не будет ни рекламных роликов, ни рекламных объявлений, – заявил Хьюз. – Мы просто скажем: “Вот богатые направления для разработки”. Мы представим свои идеи на каждое из этих направлений и закрепим их за собой. Так что, когда через неделю наконец-то придут другие команды, вы будете смотреть на нашу работу и говорить: “Извините, я уже получил нечто в этом роде от Диона и Марка”».

План удался. В конце концов рекламное агентство представило клиенту шесть идей-«финалистов». Четыре из шести родились у Хьюза и Джонсона, которые в итоге победили. Плей-лист восторжествовал.

В СТРАТЕГИИ, ИСПОЛЬЗОВАННОЙ Хьюзом и Джонсоном, имеется момент применения грубой силы. Они заставили себя рассматривать включенные вопросы, по одному каждый раз, чтобы создавать новые варианты. «Законсервированный» список стимулов воодушевлял на свежие идеи. Особенно удивительно, что подход с точки зрения грубой силы может работать в рекламе, в области, суть которой – творчество и новизна. Если такой список может сработать в рекламе, то, скорее всего, сработает и у вас.

Может, вы создадите свой плей-лист, чтобы помогать коллегам находить варианты? Подумайте о самых распространенных типах решений, которые принимались вашей организацией в прошлом. Например, один неприятный, но распространенный тип решения – как провести сокращение бюджета. А что если бы мудрейшие умы пришли с готовым списком вопросов и предложений, помогающих установить направления, согласно которым урезается бюджет?

- Возможно, бюджет можно сократить, отсрочив запланированные расходы, а не срезая существующие?

- Исчерпаны ли другие потенциальные источники дохода, которые могли бы уменьшить необходимость срезать расходы?

- Боритесь с желанием срезать все виды расходов на одинаковую сумму. Подумайте о стратегических способах.

- А может, срезать немного больше необходимого, чтобы высвободить средства для вложения в новые захватывающие проекты?

Плей-лист наподобие того, который имеется у Хьюза и Джонсона, позволит руководителю быстро перебрать возможные варианты. Давайте предположим: правительство округа борется с необходимостью сократить бюджет на библиотеки на 10 %. Возможно, сначала руководство рассматривало два варианта: сократить часы работы всех библиотек на 10 % или закрыть одну группу (одну библиотеку). Плей-лист поможет увидеть более широкий спектр:

- *Возможно, бюджет можно сократить, отсрочив запланированные расходы, а не срезая существующие?* Я могу отложить прием на работу нескольких ИТ-специалистов. Это поможет, но незначительно.

- *Исчерпаны ли другие потенциальные источники доходов, которые могли бы уменьшить необходимость срезать расходы?* Здесь мало что можно обещать, естественно, в такой обстановке мы не можем повысить налоги. Мы можем попытаться привлечь корпоративных спонсоров, но эти усилия не окупятся до следующего года.

- *Боритесь с желанием срезать все виды расходов на одинаковую сумму. Придумайте стратегические способы.* Может, стратегически обоснованно было бы сократить время работы. Например, в библиотеке возле колледжа можно оставить вечерние часы, но открывать библиотеку позже. В районе, где много пенсионеров, мы могли бы открывать библиотеку в обычное время, но закрывать пораньше.

- *А может, вы сумеете срезать немного больше необходимого, чтобы высвободить средства для вложения в новые захватывающие возможности?* Это имеет смысл. Если мы закроем наименее посещаемые библиотеки и сократим часы, то это высвободит 2 млн долларов, которые мы могли бы вложить в интернет-программы для услуги 24-7^[41], что принесет пользу всем членам сообщества.

Такой метод принимать решения принесет пользу практически всем организациям. (А в чем недостаток?) Плей-листы потенциально не менее полезны, чем списки контрольных вопросов. Тем не менее в вашей организации используется много списков контрольных вопросов и, скорее всего, совсем нет плей-листов. Список контрольных вопросов полезен в ситуациях, когда каждый раз нужно повторять одно и то же действие. Он играет предписывающую роль и помогает людям не делать ошибок. Плей-лист полезен в ситуациях, когда нужен стимул для новых идей. Он помогает создавать новое и не упускать варианты (*не забудьте посветить туда своим прожектором...*).

Плей-листы также подталкивают нас к мультитрекингу. В предыдущей главе мы обсуждали ценность переключения мышления с профилактики на продвижение. Плей-лист помогает и в этом. Обратите внимание, что в примере по сокращению бюджета последнее предложение – явный призыв переключиться на продвижение: «Не могли бы вы... высвободить денежные

средства, чтобы инвестировать в новые захватывающие возможности?» Это полезный стимул, потому что большинство лиц, принимающих решения о сокращении бюджета, вероятно, почувствуют себя в ловушке профилактического мышления (связанного с предотвращением вреда).

Конечно, плей-листы не панацея. У вас никогда не будет плей-листа для оптимального решения в области, где происходят постоянные изменения, – вам часто придется сталкиваться с такими решениями. Итак, если вам требуется сделать выбор, но нет плей-листа, который можно рассмотреть, и нет лучшей практики, с которой можно проконсультироваться, и нет светлых пятен, которые можно изучить...

Проще говоря, что делать, если вы застряли?

2

Кевин Данбар решил понять, как думают ученые. Как они решают проблемы? Откуда берутся их прорывы? Его интерес к научному мышлению был прямым следствием его работы в науке (будучи студентом, он изучал молекулярную биологию) и мышления (как профессора психологии).

Данбар быстро понял: инструменты психологии плохо подходят для изучения решений новых проблем, с которыми сталкивается реальная наука. В типичном психологическом эксперименте студентов (этих лабораторных крыс психологии) могут попросить потратить 10 минут на обдумывание одной задачи, достаточно общей, чтобы ее могли без профессиональной подготовки решить 20-летние люди. В отличие от психологии, наука, получающая значимые результаты, развивается не минутами, а месяцами и годами. Конечно, думал Данбар, создать короткие тесты для студентов – не то же самое, что изучать умы ученых.

Поэтому он нанялся в воинскую часть военным репортером и провел год с учеными из четырех ведущих лабораторий молекулярной биологии, наблюдая и описывая процесс их работы. В центре его внимания стояло наблюдение за встречами исследователей, которые регулярно, обычно еженедельно, проводились в лабораториях. На них один из докторантов или научный сотрудник, имеющий докторскую степень, делал сообщения о текущих проектах.

После бесконечных часов прослушиваний, интервью и синтеза Данбар обнаружил: один из надежных, хотя и не всегда используемых столпов научного мышления – аналогия.

Когда ученые сталкиваются с проблемами в экспериментах (обычное, повседневное явление), они часто извлекают пользу из «местной аналогии», то есть сравнения с очень похожим экспериментом на похожем организме. Таким

образом, если один ученый оплакивал неудачный эксперимент с фагом^[42], коллега мог поделиться опытом преодоления аналогичной проблемы. «Обсуждения такого типа происходили практически на каждом собрании, которое я наблюдал, и часто неоднократно», – сказал Данбар.

В других случаях ученые боролись с большой проблемой, когда не удавался не один, а целая серия экспериментов, дававшая последовательно непредсказуемые результаты. Данбар обнаружил: в обсуждениях ученые часто переключались с местных аналогий на те, которые называли «региональными». Они обычно включали другой организм, принадлежащий к тому же семейству, что и изучаемый. Например, ученый, пытавшийся понять, как размножается новый вирус, мог работать через аналогию с более известным вирусом, таким как оспа.

Данбар пишет: «Использование аналогий – один из основных механизмов, позволяющих продвинуть исследование». А в основе успешного использования аналогий лежит способность выявлять «ключевые особенности текущей проблемы». Это требует от ученых думать о проблеме с более абстрактной, общей точки зрения, а затем «искать похожие проблемы, которые были решены» *(найдите человека, который решил ваши проблемы)*^[46].

Интересно, что ученые, принимая решения, часто не осознают важной роли аналогий. Когда Данбар брал у них интервью через несколько дней после конкретного заседания, они могли помнить вывод, к которому пришли, но не цепь аналогий, которая помогла его сделать (с тех пор Данбар пишет статьи, в которых советует педагогам заострять внимание молодых ученых на использовании силы аналогий).

Одной из неожиданностей для Данбара оказалось то, что три лаборатории постоянно использовали аналогии, тогда как в четвертой этого никогда не делалось. Он рассказал о последствиях:

В лаборатории, не проводившей аналогий, при столкновении с проблемами ученые использовали различные стратегии, например меняли параметры эксперимента – температуру, концентрацию химического вещества и т. д. – до тех пор, пока эксперимент не получался. Таким образом, некоторые проблемы, которые можно было бы решить по аналогии с другими подобными (местные, региональные аналогии), оставались нерешенными иногда довольно долгое время.

В других лабораториях возникали похожие исследовательские проблемы, но с помощью местных и региональных аналогий они решались значительно быстрее.

Обратите внимание на медленность подхода с помощью грубой силы,

которую вынуждена была применять лаборатория, не использовавшая аналогий. Используя аналогии, вы можете найти готовое решение проблемы в мировой копилке решений. Иначе вам придется искать ответ самостоятельно. Каждый раз. Это возможно, но неразумно и, конечно, быстро не получится.

ДАНБАР ОБНАРУЖИЛ, ЧТО для мелких проблем хорошо подходят местные аналогии, а для концептуальных – региональные. На самом деле чем больше вы способны выявить «критических черт» проблемы, тем более широкий круг аналогий сможете использовать. Отдельное исследование группы дизайна медицинских синтетических материалов, проведенное Бо Кристенсенем и Кристианом Шанном, показало: обнаруженные дизайнерами достоверные аналогии включали молнии, кредитные карты, туалетную бумагу, обувь, молочную тару, елочные украшения, водяные колеса, пазлы, жалюзи и нижнее белье^[47].

Это показывает, что когда вы застряли, то в поисках вдохновения можете использовать процесс леддеринга^[43]. На нижних ступенях лестницы предлагается обзор ситуаций, очень похожих на ваши. Поскольку условия очень похожи, все известные решения с высокой вероятностью приведут вас к успеху. Поднимаясь по лестнице, вы будете видеть все больше и больше вариантов из других областей, но они потребуют скачков воображения. Они обещают неожиданные прорывы, но и вероятность неудач достаточно высока. Когда вы начинаете искать зону взаимного обогащения области медицинских полимеров и мира женского белья, вы, вероятно, обнаружите много тупиков (или, возможно, очень твердых и неудобных лифчиков)^[48].

В качестве примера леддеринга давайте представим себе директора средней школы Джонса, который хочет уменьшить очереди в школьной столовой. Он понимает: если ученики будут тратить меньше времени на ожидание в очереди, у них останется больше времени, чтобы выйти на улицу и подвигаться перед началом занятий во второй половине дня.

Где Джонсу брать варианты? Теперь мы знаем, что в первую очередь он должен поискать на местном уровне. Есть ли светлые пятна у его сотрудников? Может быть, одна очередь всегда движется быстрее, чем другие? Тогда Джонс может изучить, как работает этот кассир (возможно, как на пункте оплаты дорожных сборов, она заранее отсчитывает наиболее частое количество сдачи). Тогда можно распространить этот подход среди остальных кассиров.

Если очевидных светлых пятен нет, можно подняться на пару ступеней и взять за эталон практику других школ города. Снова неудача? Можно сделать еще шаг вверх: расширить поиск до *любых* организаций, в которых производятся кассовые расчеты, – от магазинов до общественных бассейнов (эти ступени лестницы сродни «региональной аналогии» ученых – изучению другого

организма, похожего на изучаемый).

По мере подъема будет расширяться определение проблемы. Вместо того чтобы искать людей, впервые творчески решивших этот вопрос, можно поискать людей, которые занимаются тем, что направляют потоки толпы: руководителей спортивных стадионов, парков развлечений или торговых центров (а может, мы могли бы узнать что-нибудь полезное о переполненной школьной столовой в очередях на американские горки в Диснейленде?).

Директор Джонс может подняться еще выше и черпать вдохновение от людей, имеющих опыт в управлении потоком ресурсов через фиксированное пространство, например сантехников, электриков и владельцев фабрик. Вы заметили, что, все более абстрагируясь, мы в конечном счете минуем зону творчества и вступаем в царство абсурда? (Если вы когда-нибудь обнаружите, что ищете вдохновение в других галактиках, спуститесь вниз и выпейте чашечку кофе.)

Lexicon – компания, придумывающая названия, о которой мы рассказывали в предыдущей главе, – специалист в этой области. Называя процессор Pentium, творческая команда хотела придумать имя, которое вызывало бы ассоциацию со «скоростью», поэтому прошла мимо области компьютерных технологий и начала рассматривать все быстрые и высокопроизводительные продукты. Одна команда даже изучала названия лыж для скоростного слаломного спуска. (В конце концов преимущество получила другая аналогия: представление, что процессор – мощная составляющая, один из главных элементов компьютера. Обратите внимание на окончание «-иум», которое хорошо известно по Периодической системе элементов)

ЧТОБЫ УВИДЕТЬ, КАК леддеринг создает действительно новые варианты, рассмотрим историю Фионы Фейрхерст, дизайнера, которого в 1997 году наняла компания Speedo. Ей дали кристально ясное задание: создать купальник, который помогал бы быстрее плавать.

Традиционно купальники становились все более гладкими, туго натянутыми и урезанными, но Speedo решила использовать новый подход к дизайну. На Фейрхерст, которая сама была пловчихой, не произвели впечатления более ранние модели Speedo, поэтому она стала искать другие источники вдохновения. «Вот как работал мой мозг, – рассказала она Дику Гордону в интервью в июне 2012 года. – Если мне надо создать что-то быстрое, я начинаю обращать внимание на все, что происходит быстро, в том числе на механизмы, которые заставляют предметы быстро двигаться. Так что я заинтересовалась такими искусственными объектами, как лодки, торпеды, космические челноки»^[49].

Фейрхерст занималась леддерингом. Она переопределила проблему с «купальника, который повышает скорость», на «все, что быстро движется,

особенно в воде». «И это привлекло мое внимание к животным, которые, кажется, двигаются в воде быстрее, чем должны бы. Вскоре после этого настал день икс в Музее естественной истории в Лондоне:

Это был один из моментов «эврика!»... [Музейный гид] провел меня в запасники Музея естественной истории... Публику туда не допускают. Там стоял огромный металлический бак. Он открыл его. Внутри была трехметровая акула. Он сказал: «Фиона, вам необходимо к ней прикоснуться, к ее носу, животу». Я подумала: «Зачем я это делаю?»

Но, коснувшись акульего носа, я почувствовала: он очень шероховат, почти колется. Он состоит из того же вещества, что и эмаль на наших зубах. Это называется кожными зубиками... Если провести рукой от носа до хвоста акулы, то кожа покажется гладкой и немного напоминающей чешую рыб. Но если вы проведете рукой в противоположную сторону, то почувствуете: она колется, о нее можно порезать руку.

Они послали образец кожи акулы в лабораторию, из которой пришли снимки шероховатой текстуры, испещренной узкими канавками. Эти изображения заставили Фейрхерст понять: «В течение многих лет люди думали, будто ключом [к скорости] были гладкие ткани. Но если вы посмотрите, насколько шероховата кожа акулы, то поймете: фактически ключ к созданию быстрых тканей – *шероховатость*». И действительно, один гарвардский ученый провел эксперименты и показал: грубые зубчики акулы уменьшают торможение и увеличивают силу толчка^[50]. Вдохновленные, Фейрхерст и ее коллеги попробовали более тысячи различных тканей, пока не нашли ту, текстура которой была похожа на кожу акулы.

Другое и, возможно, более важное изменение, которое она внесла в новый купальник, возникло благодаря аналогии с рукотворным объектом – военноморской торпедой. В отличие от традиционных небольших костюмов, купальник Фейрхерст покрывал большую часть тела, как вторая кожа. Он был очень тесным и сдавливающим, что вначале некоторым спортсменам казалось неудобным, но Фейрхерст сказала, что он оказывает очень правильное действие: «За счет сжатия всех ваших выпуклостей и бугорков тело приобретает в воде форму торпеды».

Speedo начала испытывать новый костюм на олимпийской команде. В одном из подготовительных тестов перед Играми 2000 года в Сиднее Фейрхерст работала с Дженни Томпсон, американской пловчихой, уже завоевавшей медали в 1992 и 1996 году. Тренер Томпсон сравнил ее результаты на 50-метровом заплыве в ее костюме и в новом творении Фейрхерст.

Как вспоминала Фейрхерст, когда Томпсон вышла из бассейна, она сказала: «Я ненавижу этот костюм, в нем я чувствую себя ужасно». Между тем тренер, глядя на секундомер, не верил своим глазам. Время Томпсон в костюме Фейрхерст приближалось к мировому рекорду, хотя она и начала заплыв, просто оттолкнувшись от стены ногами, а не нырнув на полной скорости. Он сказал ей: «Мировой рекорд – это не так просто... так что не отказывайся!»

В тесте за тестом новый костюм, который стали называть FastSkin («быстрая кожа»), последовательно превосходил своих предшественников. Затем возникло препятствие: чтобы костюм мог использоваться пловцами на Олимпийских играх, он должен был быть утвержден Международной федерацией по плаванию (FINA) и международным руководящим органом по спортивному плаванию. Фейрхерст удивилась, когда руководство FINA отвергло костюм по эстетическим соображениям. «Одним из аспектов, который, по их мнению, обеспечивал великолепные телетрансляции, были красивые люди в купальниках... немного на уровне “Спасателей Малибу”^[44]».

Лидеры FINA были обеспокоены тем, что костюм Фейрхерст скрывал слишком много тела! К ее облегчению, FINA преодолела эти опасения и утвердила костюм. FastSkin дебютировал на Олимпийских играх – 2000 в Сиднее. Он оказал немедленное и потрясающее действие: 83 % медалей выиграли пловцы, выступавшие в этом костюме.

Успех FastSkin вызвал споры. Критики, в том числе некоторые олимпийские пловцы, задались вопросом, не дают ли костюмы несправедливого преимущества.

Более поздние преобразования оригинальных купальников Фейрхерст, преемников FastSkin, продолжали повышать эффективность пловцов, пока наконец в 2010 году FINA не сдалась и не ввела запрет на определенные ткани и стили.

Леддеринг Фейрхерст дал настолько сильное конкурентное преимущество, что его пришлось запретить, чтобы у спортсменов имелись равные шансы.

В ЭТОМ РАЗДЕЛЕ МЫ искали способы обойти узкие рамки, тенденцию чрезмерно ограничивать свои варианты. В эту ловушку попадают не только подростки и руководители бизнеса – все мы.

Когда мы писали эту книгу, то побеседовали с тремя людьми, столкнувшимися с проблемами. Двое из них думали бросить работу, а третья – разорвать близкие отношения. Всем троим было предложено перечислить варианты, но там значился только бинарный выбор: *я пытаюсь решить, нужно мне уходить или нет* (надеюсь, что фраза «да или нет» заставила вас как советника по решениям засучить рукава).

Невероятно, но ни один из этих людей не рассматривал очевидного третьего варианта: попытаться изменить свое положение! Не могли бы вы

поговорить со своим боссом о другом круге обязанностей? Не могли бы вы поговорить со своим партнером о том, как улучшить ваши отношения? У двоих, когда на них нажали, в голове щелкнуло: «и всего-то!» (третий считал, что при его проблеме обсуждение бесполезно). Это умные люди, которые попали в своего рода когнитивный пузырь.

Тем не менее узкие рамки отличаются тем, что, несмотря на четырех врагов правильного решения, все очень легко исправить. Пузырь лопается от малейшего укола. И мы уже знаем несколько способов расширить варианты. Один из них – тест исчезновения вариантов: что делать, если вы не можете осуществить ни одного из рассмотренных вариантов, – что еще вы могли бы попробовать? Что если бы вы были вынуждены потратить время или деньги на что-то другое – каким был бы ваш следующий лучший выбор?

Мы также узнали, что очень эффективный способ сравнения вариантов – мультитрекинг-мышление «И, а не ИЛИ» и что мы можем создавать более сбалансированные варианты, переключаясь между режимами профилактики и продвижения.

И наконец, если мы застряли, то можем найти тех, кто уже решил нашу проблему. Чтобы их найти, следует заглянуть внутрь себя (в поисках светлых пятен), наружу (к конкурентам и на передовой опыт) и посмотреть на отдаленные аналогии (с помощью леддеринга).

Когда мы расширяем выбор, то обеспечиваем роскошное реальное решение между отличающимися альтернативами. Часто правильный выбор не очевиден с первого взгляда, хотя у вас могут быть некоторые предпочтения. Поэтому, чтобы принять решение, требуется собрать больше информации. Но мы уже столкнулись с врагом, который имеет тенденцию мешать нашим усилиям. Подтверждение предвзятости, которое искушает нас собирать только информацию, поддерживающую кишечный уровень предпочтения.

В отличие от узких рамок, с подтверждением предвзятости справиться намного труднее. Даже самые умные психологи, годами изучавшие предвзятость, признают, что не могут ее поколебать. Ее нельзя уничтожить, можно только обуздать. Чтобы увидеть, как можно противостоять цепкому врагу, переходите к следующей главе и приготовьтесь к проверке ваших предположений в реальных условиях.

Краткое содержание главы 4

Найдите кого-то, кто решил вашу проблему

1. Если вам требуется больше вариантов, а вы чувствуете, что застряли, поищите кого-то, кто решил вашу проблему.

2. Посмотрите наружу: сравнительный анализ, поиск эталона, передового опыта.

Сэм Уолтон обнаружил оригинальное решение оплаты покупок, изучая работу другого магазина.

3. Загляните внутрь. Найдите светлые пятна.

Лидеры Kaiser нашли и распространили решение о том, как справляться с сепсисом, впервые разработанное в одной из их больниц.

Что можно узнать из ваших светлых пятен (например, четыре дня, которые вы в прошлом месяце ходили в спортзал)?

4. Примечание: вы можете использовать упреждающий подход – записывать свои суперхиты в «плей-лист» решений.

Плей-лист позволяет людям избежать ошибок; плей-лист стимулирует новые идеи.

Специалисты по рекламе Хьюз и Джонсон используют плей-лист для быстрого получения множества творческих идей.

Плей-лист по сокращению бюджета может включать предложение, как переключить мышление с профилактического настроя на стремление к продвижению: можете ли вы сократить здесь, чтобы инвестировать туда?

5. Третье место для поиска идей: расстояние. Леддеринг с помощью аналогий.

Кевин Данбар: аналогии – опора для решения научных проблем. Ученые делают шаг вперед через аналогии с похожими экспериментами и похожими организмами.

Леддеринг: низшие ступени показывают близкие аналогии (низкий риск и низкая новизна), а высшие ступени выявляют более отдаленные решения (более высокие риск и новизна).

Фиона Фейрхерст разработала ускоряющий купальник с помощью леддеринга и анализа «всего, что быстро движется», в том числе акул и торпед.

6. Зачем выдумывать собственные идеи, когда можно воспользоваться шведским столом мировых изобретений?

Проверьте свои предположения в реальных условиях

5. Рассмотрите противоположное

1

Корпорации должны постоянно расти, это неписаный закон фондового рынка, поэтому год за годом руководство компаний напряженно работает, чтобы соответствовать ожиданиям. В этом смысле покупка другой компании может выглядеть как чрезвычайно привлекательный короткий путь. Но это путь дорогой. Для открытых компаний средняя выгода от приобретения составляет 41 %. Это означает, что если целевая компания оценивается на фондовом рынке в 100 миллионов долларов, то цена для покупателя составит 141 миллион долларов. Или, если перевести на человеческий язык, СЕО-покупатель говорит целевому СЕО: «Я могу руководить вашей компанией на 41 % лучше, чем вы».

Как вы догадываетесь, самоуверенность часто оказывается необоснованной. Уоррен Баффет рассказал: «Создается впечатление, что многих жадных до приобретения менеджеров загипнотизировала прочитанная в детстве сказка о принцессе, поцеловавшей лягушку^[45]. Воспоминания о ее успехе заставили их дорого заплатить за право поцеловать корпоративную жабу в ожидании чудесного превращения. К сожалению, – продолжил Баффет, – мы наблюдали много поцелуев, но очень мало чудес».

Два профессора бизнес-школы, Мэтью Хэйворд и Дональд Хэмбрик, озадачились: почему СЕО продолжают делать дорогие приобретения, которые редко окупаются? Ответ, подозревают они, больше связан с областью человеческих ошибок, а не финансовых просчетов. Они предположили: приобретающих СЕО вводит в заблуждение гордыня^[51].

Гордыня – это преувеличенная самоуверенность, приводящая к заслуженному наказанию. В греческой мифологии высокомерный герой часто бывает унижен. Когда Икар проигнорировал совет не подлетать слишком близко к солнцу, его восковые крылья расплавились, он упал и погиб (в американском бизнесе гордыня имеет не такие трагические последствия. Если бы Икар был СЕО банка, он бежал бы с золотым парашютом в 10 миллионов долларов).

Хэйворд и Хэмбрик предположили: переплачивать руководителей заставляет гордыня, уверенность, что, приобретая, они могут творить чудеса. Исследователи проверили свою теорию, проанализировав все крупные приобретения (стоимостью 100 миллионов долларов и более), сделанные на открытых рынках за двухлетний период. Выборка включала 106 сделок. Их интересовал вопрос: повлияли ли на цену, заплаченную за приобретение, три конкретных фактора, каждый из которых имеет тенденцию раздувать эго приобретавшего СЕО.

1. Восхваление в средствах массовой информации.
2. Значительная эффективность корпорации в последнее время (которую CEO может интерпретировать как свидетельство своей гениальности).
3. Чувство собственной важности (которая не без остроумия измерялась по разрыву между зарплатой CEO и следующего высокооплачиваемого должностного лица: директор должен очень высоко себя ценить, если платит себе зарплату в четыре раза выше, чем следующему в служебной иерархии).

Хэйворд и Хэмбрик оказались правы по всем пунктам. По мере роста каждого из трех факторов росла и тенденция CEO все больше платить за приобретение.

Приведем один пример: они обнаружили, что каждая доброжелательная статья, написанная о CEO в крупных изданиях, повышала цену приобретения на 4,8 %. А это дополнительные 4,8 миллиона долларов к 100-миллионному приобретению! Из-за одной лестной статьи! А вторая увеличит стоимость еще на 4,8 миллиона.

Авторы пишут: «Кажется, что CEO, которые платят очень большие цены за приобретения, считают, будто владеют прессой» (на ум приходит старая лирическая песня Мака Дэвиса: «О боже, трудно быть скромным, / Когда ты совершенен во всех отношениях. / Я не могу дождаться, чтобы посмотреться в зеркало, / Потому что с каждым днем выгляжу все лучше»).

Все это – важный урок предпринимателям: если вы хотите продать свою компанию, то без долгих раздумий звоните человеку с обложки журнала Forbes.

ХЭЙВОРД И ХЭМБРИК ТАКЖЕ обнаружили противоядие от гордыни: разногласия.

Они выяснили, что руководители платили меньше за приобретения, если вокруг них были люди, которые могли бы оспорить их мнение, – например независимый председатель или внешние члены совета, не связанные ни с CEO, ни с компанией. К сожалению, такие люди имеются не везде. Вспомните бывшего CEO Quaker, который сказал, что в компании не было *никого*, кто выступил бы против приобретения Snapple!

Чтобы принимать правильные решения, руководителю нужно мужество выискивать разногласия. Альфред Слоун, долго занимавший пост CEO и председателя General Motors, один раз прервал заседание комитета вопросом: «Господа, как я понимаю, мы все согласны по поводу этого решения?» Все члены комитета кивнули. «Тогда, – сказал Слоун, – предлагаю отложить дальнейшее обсуждение этого вопроса, чтобы дать себе время обнаружить разногласия. Возможно, тогда мы поймем, в чем смысл решения»^[52].

Мало кто из нас застрял в пузыре власти CEO, и уровень нашей гордыни, слава богу, ниже, но у нас есть нечто общее с ними, а именно уклон в пользу

собственных убеждений. Наш «пузырь» – не зал заседаний, но мозг. Подтверждение предубеждений приводит нас к охоте за информацией, которая преувеличивает достоинства наших мнений.

Представьте себе, что рядом с вами только что открылся новый ресторан. В нем подают ваши любимые блюда, так что вы возбуждены и полны надежд. Вы ищете отзывы о ресторане в интернете и находите горстку хороших (четыре из пяти звезд) и горстку плохих (две звезды). Какие отзывы вы будете читать?

Почти наверняка положительные. Вам ведь хочется, чтобы ресторан оказался отличным. Недавний метаанализ литературы по психологии показал, какую силу производит этот эффект. Более чем в 91 исследовании, в которых участвовало более 8000 человек, ученые пришли к выводу: мы более чем в два раза чаще склоняемся в пользу подтверждающей информации, чем опровергающей (то есть, говоря научным языком, вы, вероятно, прочитали в два раза больше четырехзвездочных, чем двухзвездочных отзывов).

Метаисследование показало: подтверждение предубеждения сильнее в эмоциональных областях, таких как религия или политика^[53]. То же самое можно заметить, когда у людей имеется сильное подспудное желание верить кому-то (как в наблюдении Эптона Синклера: трудно заставить человека что-то понять, если его зарплата напрямую зависит от его непонимания!). Подтверждение предубеждений также усиливается, если люди уже вложили время или усилия в проблему.

В предыдущем разделе мы узнали, как важно расширять свои перспективы и вырываться из узких рамок: таким образом мы расширяем для себя число открытых вариантов. В этом разделе мы спрашиваем: как лучше всего *оценить* эти варианты?

Мы знаем, что подтверждение предубеждений искажает нашу оценку. Если мы всерьез считаем, будто один вид бороды предпочтительнее другого, то можно с уверенностью сказать, что мы натренировали свой прожектор на благоприятные данные. Так как же нам научиться преодолевать подтверждение предубеждений и проверять свои предположения в реальных условиях?

Первый шаг – прислушаться к совету Альфреда Слоуна, бывшего CEO GM, и развивать дисциплину, то есть рассматривать варианты, противоположные первоначальному инстинкту. Дисциплина же начинается с готовности к конструктивным разногласиям.

В БОЛЬШИНСТВЕ ПРАВОВЫХ СИСТЕМ разногласия выливаются в процесс. Судьи и присяжные никогда не окажутся в информационном пузыре, как SEO, так как они вынуждены рассматривать противоположные точки зрения.

Система правосудия не единственная использует сбалансированный процесс. На протяжении веков католическая церковь в решениях о канонизации

(то есть определении того, кто будет назван святым) использовала «адвоката дьявола». Адвокат дьявола был известен внутри церкви как *promotor fidei* (укрепитель веры), и его роль заключалась в поиске и предоставлении аргументов *против* признания святым^[54].

В 1983 году папа Иоанн Павел II отменил эту должность, прервав 400-летнюю традицию. Говорят, что с тех пор канонизация происходит приблизительно в 20 раз быстрее, чем в начале XX века.

Многие ли из нас, принимая решения, когда-либо сознательно разыскивали людей, которые, как известно, не разделяют нашу точку зрения? Конечно, не каждое решение нуждается в адвокате дьявола («Я категорически против, чтобы ты покупал эти брюки!»), но, принимая важные решения, необходимо вводить дозу здорового скептицизма. Если у вас в семье есть подростки, они могут сыграть позитивную роль. У нас имеется естественная склонность избегать скептических разговоров вместо того, чтобы их приветствовать, но так действует краткосрочное мышление. Оказавшись лицом к лицу с проблемой, мы хотим избежать мгновенного дискомфорта, что вполне объяснимо. Но лучше это, чем боль из-за выбора вслепую.

Как планировать разногласия внутри организации? Некоторые создают сценарии в стиле адвоката дьявола. Пентагон использовал «расстрельную команду»^[46] из опытных офицеров, целью которой было избежать непродуманных назначений.

В эпоху, когда Дисней штамповал хиты типа «Король Лев» и «Красавица и чудовище», высшее руководство компании использовало метод «сумасшествия, выхода из-под контроля». Это позволяло находить идеи для фильмов или тематических парков отдыха с аттракционами. Плохие идеи лидеры быстро отбрасывали^[55].

Заманчиво думать о найме формальных адвокатов дьявола, которые могли бы внести критическую ноту. Однако слишком легко представить себе такого человека в положении маргинала, а кроме того, это создаст оправдание для окружающих, позволив им не высказывать критические замечания («я знаю, адвокат дьявола проведет тщательную проверку этой сделки, так что мне не о чем беспокоиться»).

Но самый важный урок, который можно извлечь из функции адвоката дьявола, – это необходимость даже не формального несогласия, а восприятия критики как чрезвычайно полезной функции. Эффективный *укрепитель веры* – это не любящий поспорить умник, а человек, который глубоко уважает католическую церковь и старается защитить веру, выискивая противоположные аргументы в ситуации, где отсутствует естественный скепсис (кто захочет выступить *против* человека, прожившего свою жизнь так замечательно, что заслуживает причисления к лику святых?).

Существует много способов почтить дух оппозиции, основанный на защите ваших ценностей. В некоторых организациях исполнительный директор назначает несколько человек в исполнительную команду, готовящуюся опровергнуть предложение, которое требует больших затрат. (Что если бы CEO Quaker назначил команду, которая начала бы дело против покупки Snapple?) Это мудро. Это заставляет членов команды играть роль «защитников организации» и лицензирует их скептицизм. Другой вариант – найти инакомыслящего вне организации, а не создавать его искусственно. Если вы не столкнулись с возражениями насчет решения, которое рассматриваете, то, скорее всего, не анализируете вопрос достаточно глубоко. Может быть, можно было бы создать форум, где критики озвучили бы свои опасения?

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА ПРОВОЦИРОВАНИЯ разногласий в том, что оно может оказаться порочной политикой. Роджер Мартин, декан Бизнес-школы Ротмана и автор книги «Мышление в стиле “И”»^[47] и других хорошо зарекомендовавших себя книг по бизнесу, говорит: люди жалуются, что подобная стратегия нередко «порождает враждебность». По его мнению, это самое большое препятствие для создания эффективных стратегий.

Мартин считает, что преодолеть эту проблему проще, чем кажется. Его решение – практика, которую он придумал в трудный момент в начале своей карьеры.

В середине 1990-х годов Мартин, недавний выпускник бизнес-школы, работал в консалтинговой компании Monitor Group. Одним из клиентов была расположенная в Торонто компания Inmet Mining, руководители которой обсуждали судьбу Copper Range – борющегося за выживание медного рудника на Верхнем полуострове в Мичигане. Доходность медного рудника, который в свои лучшие дни был одним из крупнейших в Америке, быстро снижалась. Для обсуждения ситуации была созвана решающая встреча в городе Райнлендер. Менеджеры шахты добирались туда три часа, а руководители корпорации прилетели из Торонто. Они встретились в захудалом конференц-зале отеля рядом с аэропортом.

Собрание проходило напряженно. Вице-президент Inmet по бюджету Ричард Росс прилетел на встречу, заранее полагая, что правильным вариантом было бы закрыть рудник. «Цены на металлы снижаются, и мы вынуждены это сделать, – сказал он. – Мы много вложили, но не видим никаких дивидендов. Ясно, что из ничего не выйдет ничего».

Но закрытие рудника влекло тяжелые последствия. На Copper Range работало более тысячи человек, и это был единственный крупный бизнес в регионе, поэтому закрыть – значит оказать разрушительное воздействие на местную экономику. Также это отзовется на репутации исполнительный команды: компания только недавно приобрела шахту и вложила в нее

миллионы. Если так скоро закрыть ее, как воспримут решение акционеры?

Помимо закрытия шахты существовало несколько вариантов. Один из них – закрыть местный завод, который был на последнем издыхании, и отправлять руду в Канаду, чтобы очищать на более современном заводе. Другой – сократить поставки руды из текущей шахты и расширить ее на север, в сторону области, где, как считалось, находится неосвоенная жила.

В ходе обсуждения обе стороны встали на заранее определенные позиции: руководители хотели закрыть шахту, а менеджеры были против. Люди говорили каждый о своем, не слушая друг друга. Роджер Мартин описывает начало обсуждения как «несобранное».

«Помню, мы просидели уже несколько часов, – рассказывает казначей Росс, – но испытали только разочарование. *Мы могли говорить долго. Но какое решение принять?»*

«Я понимал, что так мы ни до чего не дойдем», – рассказывает Мартин. Но когда все зашли в тупик, ему в голову пришла мысль.

Он бросил группе вызов: «Давайте прекратим спорить, кто прав, – сказал он, – а вместо этого рассмотрим каждый вариант по отдельности и спросим себя: *что правильного в этом варианте и чего не хватает, чтобы он обусловил правильный выбор?* Наверняка существует ряд аргументов, которые убедят нас изменить точку зрения. Давайте поговорим о том, как они могут выглядеть».

Росс рассказывал: после того как Роджер Мартин поставил вопрос таким образом, в головах участников зажегся свет. Они перешли от споров к анализу, обсуждению и логическому обоснованию каждого варианта.

Руководство попросили назвать условия, при которых имело бы смысл не закрывать шахту, после чего заговорили о производственных условиях, оставляющих ее жизнеспособной. Менеджеров попросили обдумать сценарий, при котором закрыть шахту было бы наилучшим вариантом. Они согласились: если цены на медь не поднимутся, работу продолжать нецелесообразно.

Общее направление обсуждения изменилось. В зале по-прежнему сохранялось напряжение, но уже продуктивное. Рефрейминг встречи, который произвел Мартин, сделал противников сподвижниками.

«Это было волшебство, – сказал Мартин. – К концу дня мы добились согласия в том, что правильно в каждом из пяти вариантов и чего не хватает, чтобы обусловить самый лучший выбор».

После завершения встречи стороны начали собирать необходимую информацию, о которой договорились. Оценили идею доставки руды в Канаду, но это оказалось дороже, чем предполагалось, поэтому ее вычеркнули из списка.

Также изучили возможность расширения шахты, но закончили, в буквальном смысле упершись в стену. Возникло неожиданное препятствие:

чтобы добраться до новой жилы, требовалось пробить скалу. Джон Сандерс, генеральный управляющий, предложил сделать из старой шахты и потенциального нового рудника два торговых центра бок о бок под землей. «Но оказалось, что между двумя торговыми центрами можно сделать только одну маленькую дверь, размером с дверь в туалет, и через нее должен идти весь людской поток, а это невозможно».

К моменту следующего заседания совета ответ был найден: не существует никаких убедительных вариантов, по которым шахта может продолжать работать. С этим согласился даже Джон Сандерс, главный управляющий. Он встал перед советом и без охоты признал: нужно закрыть.

РОДЖЕР МАРТИН ГОВОРИТ: самым важным элементом стратегии стал вопрос «что будет правильным?». Нетрудно понять почему. На первый взгляд, поиск опровергающей информации может казаться негативным процессом: мы стараемся проделать дыры в своих аргументах или в аргументах противников. Но вопрос Мартина добавил конструктивности: *что делать, если вариант, который нам меньше всего нравится, на самом деле лучший? Какие данные смогут нас разубедить?*

Мартин сказал: «Если вы считаете, что выбран неправильный подход к решению проблемы, и вас попросят высказать свое мнение, вы ответите, что это “неправильно” и будете защищать свой ответ от всех нападок. Но если кто-то просит вас сказать, что требуется, чтобы этот подход сработал, рамки вашего мышления меняются... Тонкий сдвиг дает людям возможность отступить от своих убеждений и начать исследовать, то есть узнавать что-то новое»^[56].

Этот метод особенно полезен в организациях, где инакомыслие не приветствуется, а людей, оспаривающих популярные идеи, обвиняют в том, что они «плохие члены команды». Вопрос Мартина превращает противоборствующие стороны из антагонистов в коллег^[48].

Короче говоря, техника Роджера Мартина оказалась настолько эффективной, потому что позволила людям спорить, не становясь противниками. Она выходит за рамки простого опровержения доказательств, заставляя нас представить себе набор условий, при которых мы охотно изменим свою точку зрения без ощущения, будто мы «проиграли».

2

Мы все хорошо умеем выкапывать опровергающую информацию в ответ на коммерческие призывы. Когда продавец таймшера восторженно говорит о сделке, которая бывает «раз в жизни», мы ставим щиты и становимся неумолимо логичными, критикуя его преувеличенные заявления. («Эм, если

ваш курортный отель настолько популярен, что я рискую потерять апартаменты, если не куплю их прямо сейчас, то почему вы столь настойчивы? И почему вы так явно заманивали меня на встречу?»)

Проблема возникает, когда *мы вроде как хотим нечто купить*. Когда после ужина официант приносит на подносе десерт, шоколадный лавакейк, достаточно большой, чтобы иметь свой почтовый индекс, у вас начинают течь слюнки и вы с надеждой спрашиваете: «Он хороший?» Это не твердая позиция.

Иногда мы думаем, что собираем информацию, а на самом деле выключиваем поддержку. Возьмем традицию собирать отзывы о людях, которых вы собираетесь принять на работу. Это упражнение по самооправданию: мы считаем, что человек стоит того, чтобы его нанять, и в качестве окончательной проверки решаем собрать о нем информацию от бывших коллег. До сих пор все шло хорошо. Но затем мы *позволяем кандидату подсказать, кому должны позвонить*, покорно расспрашиваем этих людей, получаем превосходные отзывы, а после, что еще более нелепо, утверждаемся в решении нанять этого человека (представьте, что вы купили бы таймшер, потому что у продавца было три потрясающих отзыва).

В некоторых организациях менеджеры по найму стали разумнее относиться к отзывам по телефону. Некоторые просят назвать дополнительных людей, с которыми можно связаться и которых не было в первоначальном списке. Другие пересматривают типы вопросов, которые они задают во время разговоров. Вместо того чтобы просить *оценить* кандидата («Как вы оцениваете производительность Стива, она ближе к “ошеломляющей” или “поразительной”? Ответьте мне честно»), многие компании теперь стараются найти конкретные факты. Например, Рэй Ротрок, венчурный инвестор, работающий с Venrock, обнаружил, что один из лучших диагностических вопросов при оценке предпринимателей – «сколько секретарей сменил этот предприниматель за последние несколько лет?». Если пять, то, скорее всего, у этого человека какие-то проблемы.

Аналогичная стратегия выуживания конкретной информации одобрена в блестящей статье под названием «Как быть счастливым, здоровым и этичным сотрудником с несчастной, нездоровой и неэтичной профессией», опубликованной в 1999 году судьей окружного суда США Патриком Шилтцем. Шилтц настоятельно призывает студентов-юристов, прежде чем устраиваться на работу в крупные корпоративные юридические компании, задавать жесткие, разоблачающие вопросы.

Все крупные компании утверждают, что они отличаются от остальных. Все крупные компании отрицают, что у них потогонная система, и утверждают, что, хотя их адвокаты очень много работают, они ведут уравновешенный образ жизни. Почти всегда это неправда:

так должно быть. Бесплатного сыра не бывает...

Задавайте разоблачающие вопросы юристам, с которыми вы встречаетесь. Когда вас приглашают на вербовочный ужин с несколькими юристами компании, вы должны не просто спросить: «Так что, ребята, есть ли у вас жизнь вне работы?» Они хмыкнут, ответят «естественно» и предложат вам еще вина. Вместо этого спросите их, сколько раз на прошлой неделе они ужинали со своими семьями и в какое время это было. А потом спросите, работали ли они после ужина.

Спросите их о любимом телевизионном сериале. Какой последний хороший фильм они смотрели? Если они ответят «Добро пожаловать назад, Коттер»^[49] и «Лихорадка субботнего вечера»^[50], вы поймете, что с ними что-то не так... Когда адвокат рассказывает вам, что получает много интересных заданий, попросите привести примеры. Вас могут сильно удивить задания, которые в компании проходят под рубрикой «интересные». И когда адвокат говорит вам, что его коллеги довольны работой, спросите о конкретных фактах. Сколько человек было нанято пять лет назад? Сколько из них продолжает работать? Как звали трех последних уволившихся? Что они делают сейчас? Как с ними связаться?^[57]

Как показано в исследовании под названием «*Существует такая вещь, как глупый вопрос*», проведенном тремя исследователями из школы Wharton Джулией Минсон, Николь Рюди и Морисом Швейцером, подобные жесткие и неприятные вопросы значительно повышают качество собранной информации^[58].

Участники исследования выступали как продавцы в ролевой игре переговоров по поводу покупки iPod. Будучи продавцами, они все знали об iPod, которые были относительно новыми, в стильном корпусе и с впечатляющей коллекцией песен. С другой стороны, в прошлом их дважды замораживали из-за того, что переустановка приводила к удалению всей музыки.

Исследователи задумались: что может заставить продавцов рассказать о причине замораживания? В ходе переговоров покупатели, которые были близкими друзьями исследователей, пробовали три различные стратегии. Когда покупатели спрашивали об iPod: «Что вы можете мне о нем рассказать?» – о проблеме сказали только 8 % продавцов. Вопрос: «С ним действительно нет никаких проблем?» – увеличил раскрытие до 61 %. Но лучшим вопросом, чтобы узнать правду, был: «Какие у него проблемы?» Он вывел на чистую воду 89 % продавцов.

Исследователи объясняют, что наводящий вопрос сигнализирует о доверии

и информированности спрашивающего. Продавец понимает: лучше ему вас не обманывать. Возникает такой же сигнальный эффект, как вопросы судьи Шилтца. На вопросы: «Сколько человек было нанято пять лет назад?» и «Как много из них осталось в компании?» – студент юридического факультета, скорее всего, получит прямые ответы.

ПРАКТИКА НАВОДЯЩИХ ВОПРОСОВ полезна, когда вы пытаетесь выцарапать информацию у людей, у которых есть стимул вам солгать (у продавцов, рекрутеров, сотрудников, имеющих заданную программу действий и т. д.). С другой стороны, в ситуациях с четко определенной динамикой взаимоотношений, как между врачом и пациентом, она может дать обратный эффект. И вот почему: жесткие вопросы сработали в ситуации с iPod из-за сигнала доверия и информированности спрашивающего, но, когда спрашивающий является «экспертом», как врач, жесткие вопросы только усилят его доминирование. Это может привести к тому, что пациент замкнется или будет чрезмерно полагаться на врача, даже если это непродуктивно.

Поэтому врачи, чтобы собрать достоверную информацию, должны быть внимательными и задавать открытые вопросы, больше похожие на общий вопрос об iPod: «Что вы можете рассказать мне об этом?» Этот тип вопросов неэффективен в ситуации с iPod, но он творит чудеса с пациентами.

Покойный доктор Аллен Барбор, главный врач Стэнфордской диагностической клиники при медицинском факультете Стэнфордского университета, был мастером открытых вопросов. В своей книге «Забота о пациентах» (Caring for Patients) он вспоминает, как к нему привели пациента по имени Джозеф Х., чье заболевание приводило в недоумение других врачей в течение нескольких месяцев^[59].

Джозеф, 67 лет, впервые пришел к своему лечащему врачу (не доктору Барбору) с жалобой на ощущение «легкости в голове и головокружение». Его врач знал, что эти симптомы могут наблюдаться при многих заболеваниях, поэтому, чтобы поставить точный диагноз, доктор и его коллеги назначили исследования по длинному списку: ЭКГ, ЭЭГ, ангиографию дуги аорты и сосудов головного мозга, консультации невропатолога и ЛОР, электронистагмографию, аудиометрию и другие. Ничего не было выявлено.

Тогда врач попытался применить лекарственные препараты: дигидроэрготоксин, сосудорасширяющие, антигистаминные, «против головокружения» и антикоагулянты. Ничего не работало. Состояние Джозефа оставалось загадкой.

Расстроенный врач направил Джозефа к доктору Барбору. На первой встрече Барбор попросил Джозефа поточнее описать, что он имел в виду под «ощущением головокружения» и как часто он его ощущал. Джозеф ответил:

Доктор, у меня кружится голова почти все время с тех пор, как умерла моя жена. Я не знаю, что мне с собой делать. Я в замешательстве. Я смотрю телевизор, но мне это неинтересно. Я выхожу на улицу, но мне некуда пойти.

Он был очень печален, когда рассказывал, как пуста его жизнь.

Выйдя на пенсию, они с женой переехали в Калифорнию. У него никогда не было ни детей, ни близких друзей, ни особых интересов.

Внезапно доктору Барбору стала ясна реальная проблема. «Головокружение» было способом Джозефа выразить замешательство. Он был одиноким человеком, преодолевавшим горе, который еще не научился жить по-новому.

До доктора Барбор ни один из врачей Джозефа не подумал спросить его о том, что он подразумевает под «головокружением». Им не приходило в голову, что причина может быть эмоциональной, а не физической.

Доктор Барбор утверждал: врачей учат быть экспертами в определении заболеваний, диагностировать на основе фрагментов информации (лихорадка, необычная боль, приступ дезориентации). Но это стремление найти заболевание может оказывать обратный эффект, соблазняя преждевременной зацепкой за возможный диагноз. Доктор Барбор поделился стенограммой интервью, которая это иллюстрирует.

Врач: Что вас беспокоит?

Пациент: У меня боль в животе (показывает руками на весь живот).

Врач: Где это?

Пациент: Практически во всем животе.

Врач: (показывает на эпигастральную область пациента) Здесь болит?

Пациент: Да, болит.

Врач: Когда появляется боль?

Пациент: Очень часто.

Врач: Перед едой?

Пациент: Да, и перед едой, но она бывает в любое время.

Барбор отметил, как врач, собирая анамнез, преждевременно локализует жалобы пациента, задавая вопрос: «Это здесь?» (если боль «практически во всем животе», то да, вероятно, она есть в этом месте, но и во многих других тоже). Между тем пациент обучен отвечать на вопросы и не говорить, о чем не спрашивают. После очень краткого разговора врач ставит предварительный диагноз язвенной болезни и назначает соответствующие исследования.

Исследования показывают, что он ошибся.

Барбор дал убийственную оценку сбору анамнеза такого рода: «Хотя [врач] считает себя объективным и знающим, он манипулирует данными, чтобы они подходили к его концепции болезни, и даже не осознает этого. Он не выясняет общую картину, он ее создает».

К сожалению, скорость, с которой врач собирал анамнез в вышеприведенном случае, вполне обычна. В одном исследовании по сбору анамнеза у пациентов показано, что в среднем врач слушает пациента всего 18 секунд^[60].

Чтобы избежать подтверждения предвзятости, Барбор рекомендует гораздо лучший процесс. Когда врач задает вопросы, он должен начинать с широких и открытых: «На что была похожа боль? Что вы чувствовали?» Затем, медленно и осторожно, он двигается к более узким вопросам: «Была ли боль резкой или тупой? Вы были расстроены?» Так доктор может избежать невольных предубеждений^[51].

Как узнать, когда следует задавать уточняющие вопросы, а когда открытые? Хорошее эмпирическое правило – спросить себя: «Каким будет самый неудачный исход, если я не получу нужную информацию в этой ситуации?» Как правило, ответ очевиден: если вы покупаете подержанный автомобиль и не узнаете о его недостатках, вас ждет неудача. А если вы вице-президент, который хочет иметь обратную связь от сотрудников завода, то неудача – если вы не узнаете, что они действительно думают. Соответственно вы и формулируете свой вопрос: более агрессивно при переговорах о подержанном автомобиле и более открыто при разговоре с заводскими рабочими.

3

Когда мы хотим, чтобы нечто оказалось правдой, то собираем информацию, подтверждающую наше желание. Но подтверждение предвзятости влияет не только на выбор информации, но и на то, что люди замечают в первую очередь. Подумайте о супружеской паре, состоящей в несчастливом браке: если один из партнеров навесил на другого ярлык какого-нибудь недостатка, например, что он эгоист, то этот ярлык может начать сам себя усиливать. Партнер станет чаще замечать эгоистические поступки, в то время как щедрость останется без внимания.

В подобных ситуациях терапевт Аарон Бек, создатель когнитивно-поведенческой терапии, советует парам сознательно бороться с тенденцией отмечать только плохое. Чтобы избежать этой ловушки, он советует вести «дневники брака»^[61] – хронику того, что супруги сделали, чтобы доставить партнеру удовольствие.

В своей книге «Любви никогда не бывает достаточно» (Love Is Never Enough) он описывает пару, Карен и Теда, которые вели такой дневник. На одной неделе Карен отметила несколько поступков Теда, которые ей понравились: *он сочувствовал мне по поводу плохого поведения одного из моих клиентов. Он энергично взялся за помощь по уборке дома. Он составлял мне компанию, пока я стирала. Он предложил пойти вместе на прогулку, что мне очень понравилось.*

Бек пишет: «Хотя Тед совершал аналогичные поступки и в прошлом, они стерлись из ее памяти из-за отрицательного отношения». То же относится и к воспоминаниям Теда о хороших вещах, которые делала Карен.

Бек цитирует исследование Марка Гольдштейна, сообщившего, что 70 % пар, которые вели подобный дневник брака, сообщили об улучшении отношений. «Единственным, что изменилось, было осознание того, что происходит, – писал Бек. – До этого они недооценивали удовольствий брака».

Как в семейной ситуации, наши отношения на работе иногда портятся негативными предположениями, которые со временем разрастаются как снежный ком. Коллега выступает против нашей идеи на собрании, а мы думаем, что *он пытается показать себя перед начальником*. Если это произойдет еще раз или два, мы можем сделать вывод, что он подхалим. Ярлык становится самоподдерживающимся, как в случае брака.

Чтобы разорвать порочный круг, руководители некоторых организаций призывают своих сотрудников «предполагать положительные намерения», то есть представлять себе, что поведение или слова коллег мотивированы благими намерениями, даже когда, на первый взгляд, их действия кажутся неприемлемыми. Этот «фильтр» может быть чрезвычайно мощным. Индра Нуйи, председатель и CEO PepsiCo, процитировала этот совет в интервью журналу Fortune как лучший совет, который когда-либо получала (ей дал его отец).

Она сказала: «Когда вы предполагаете отрицательные намерения, то злитесь. Но если вы отбросите гнев и предположите положительные намерения, то будете поражены... Вы не занимаете оборонительной позиции. Вы не кричите. Вы пытаетесь понять и слушаете, потому что ваша основная сущность говорит вам: “Может, мне говорят что-то, чего я не слышу?”»

Блогер по имени Рошель Арнольд-Симмонс использует принцип «предположения положительного намерения» в отношениях с мужем: «Когда ваш муж что-то делает, а вы сразу же отрицательно на это реагируете, спросите себя: “Каковы другие, более позитивные варианты, чем те, о которых я подумала?” Предположите, что он пытается помочь, предположите, что он не нуждается в напоминании, предположите, что это не его вина. Я всегда стараюсь задать вопрос: “Какова другая возможность?”»

Когда питтсбургская компания Industrial Scientific подключила французский

филиал к операциям в Соединенных Штатах и Китае, пришлось провести для сотрудников интенсивный курс положительного намерения. Культурные различия проявлялись во множестве самых обычных действий. Например, французский персонал был очень болтлив в сообщениях по электронной почте, в то время как китайцы действовали слишком напрямую. В результате все сообщения воспринимались как отчасти неуважительные. В интервью председатель Кент Макэлхетен сказал, что приходится напоминать сотрудникам: их коллеги «заинтересованы в том же, в чем и вы. Из этого и нужно исходить».

ПРЕДПОЛОЖЕНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО НАМЕРЕНИЯ и ведение дневника брака – два примера того, что психологи называют «учетом противоположности»^[62]. *Я думаю, что мой супруг эгоист, но, возможно, мне стоит отслеживать ситуации, когда он обо мне заботится. Я думаю, что мой коллега груб и резок, но что если он не резкий, а просто с уважением относится к моему времени? (ой, а вдруг он считает, что я с неуважением отношусь к его времени, когда пытаюсь с ним поболтать?)* Во множестве исследований показано, что простой метод учета противоположности сокращает многие, в противном случае довольно тернистые когнитивные искажения (больше информации см. в примечаниях)^[63].

Конечной формой «учета противоположности» может быть то, что сделал Пол Шумейкер, когда собрал своих коллег в консалтинговой компании по управлению бизнесом DSI – Decision Strategies International, основателем которой являлся, чтобы обсудить важный вопрос бизнеса. Он хотел, чтобы они сделали ошибку.

Шумейкер, исследователь и консультант, был совершенно серьезен. Он хотел, чтобы его коллеги помогли ему запланировать и совершить намеренную ошибку в качестве проверки предположения по поводу бизнеса DSI.

«Все в нашей компании охотно верили, что некоторые из наших убеждений имеют недостатки и мы должны их исследовать, – сказал Шумейкер. – Но как только мы перешли к конкретным действиям, людям стало казаться, что это не слишком умно или даже глупо. Поэтому я как лидер вмешался и сказал: “Беру вину на себя”. В конце концов, лидеры всегда говорят: “Больше всего я узнал из своих ошибок”. Так зачем оставлять ошибки на волю случая? Почему бы не контролировать процесс и не сделать ошибку, на которой можно учиться?»^[64]

В книге «Блестящие ошибки» (Brilliant Mistakes) он описывает, как его команда начала перечислять некоторые ключевые допущения, лежащие в основе работы. Упражнение, позволяющее обнаружить и исследовать «общепринятое мнение», которое в большинстве организаций никогда не обсуждается и не ставится под вопрос.

Выявив десять ключевых предположений, собравшиеся свели список к трем – тем, в которых были менее всего уверены. В случае доказательства неправильности эти положения дали бы самую высокую потенциальную отдачу для бизнеса.

1. Молодые МВА не очень подходят для нашей работы. Нашей команде нужны опытные консультанты.

2. Компанией может успешно управлять президент, который не является старшим консультантом, подписывающим счета.

3. Не имеет смысла отвечать на ЗП. [Запросы на предложения. Клиенты посылают ЗП, чтобы привлечь поставщиков делать заявки на участие в их бизнесе.] Клиенты, пользующиеся ЗП, обычно делают закупки по фиксированной цене или проверяют, чтобы оправдать сделанный выбор.

Следующий раунд привел к выбору номера 3 как «имеющего самый высокий потенциал пользы от стратегии преднамеренных ошибок». Теперь они оказались готовы совершить ошибку.

Политикой компании было никогда не отвечать на ЗП. Но в тот раз решили ответить. Очередной запрос оказался «холодным» (без предварительного контакта). Так случилось, что он пришел от региональной электроэнергетической компании. Команда DSI представила предложение с бюджетом около 200 000 долларов, которая отражала их обычную оплату, но, по их предположениям, значительно превышала цену лиги клиентов. Шумейкер сказал: «К нашему удивлению, электроэнергетическая компания пригласила нашу компанию на встречу с CEO и высшим руководством, чтобы изучить не только рассматриваемый проект, но и другие».

В конечном итоге DSI вложила в консалтинговый бизнес более 1 миллиона долларов электроэнергетической компании. «Неплохая прибыль от небольшой ошибки», – резюмировал Шумейкер.

ПОЧЕМУ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ запустить аналогичную игру в своей организации? Вы могли бы создать программу «Ошибка года»? На всякий случай мы предупреждаем: вы не должны рассчитывать, что в результате ошибки на вас свалится сюрприз в миллион долларов. Бóльшая часть «преднамеренных ошибок» окажется неудачной, но на самом деле эти неудачи обнадеживают, поскольку свидетельствуют: все это время вы делали правильные предположения. Но преднамеренные ошибки имеют и другую ценность: они означают вашу готовность проверить свои предположения и сигнализируют вашим коллегам, что работа будет проводиться на основе фактических данных, а не фольклора или политики.

Искусственное подкрепление играет важную роль, потому что компенсирует естественное стремление избегать этой работы. Проверка предположений в реальных условиях трудна. Мы редко проводим ее

инстинктивно. В этом и состоит смысл подтверждения предвзятости: в глубине души мы не желаем слышать негативную информацию (когда в последний раз вы искренне «учитывали противоположность» одного из своих политических взглядов?). Вот почему в этой книге мы так активно выступаем за то, чтобы использование процесса стало привычкой. Иначе под горячую руку вы запросто сбросите этот совет со счета.

Если вы преуспевающий и одинокий, можете даже попробовать применить принцип «рассмотрения противоположности» к своей личной жизни. Одна команда исследователей заинтересовалась вопросом, почему некоторые люди легко находят себе спутников жизни, а другие нет. С этой целью они провели опрос среди женщин, которые выходили из офиса, где только что получили разрешение на брак. К их удивлению, 20 % женщин сообщили: когда они впервые встретили своего будущего супруга, он им не *понравился* (это означает, что существуют миллионы других людей, которые *встречают своего будущего супруга и уходят*, потому что кишки заставили их слишком рано отказаться от отношений).

Проводивший это исследование Джон Моллой сообщил: некоторые одинокие женщины из исследовательской группы были удивлены и заинтригованы таким результатом. Почти все они подумали о мужчинах, чьи ухаживания отклонили, хотя некоторые продолжали выражать интерес (в приемлемой и неназойливой форме). Теперь эти женщины задались вопросом: может быть, они являются упущенными потенциальными партнерами? Поэтому они решили попробовать свою версию стратегии «преднамеренной ошибки», приняв приглашение на свидание с людьми, предложения которых отклоняли несколько раз в прошлом. Моллой сказал: «Большинство женщин решили, что были правы с самого начала». Но одной женщине настолько понравилось первое свидание, что она пошла на второе, и третье, и четвертое. В конце концов она вышла замуж! (*Данной мне властью объявляю вас... ошибкой и женой.*) Но она не только нашла супруга: она также одержала убедительную победу над подтверждением предвзятости^{[\[65\]](#)}.

* * *

НА ДАННЫЙ МОМЕНТ МЫ РАССМОТРЕЛИ три подхода к борьбе с подтверждением предвзятости. Первый: мы можем сделать так, чтобы людям стало проще с нами не соглашаться. Второй: мы можем задавать вопросы, которые, скорее всего, позволят обнаружить противоположную информацию. Третий: мы можем проверить себя, рассмотрев противоположность.

Но существует еще одна стратегия, помогающая людям проверить

реальность своих предположений, – знание, где искать нужную информацию. Например, если ваш партнер рассматривает новую популярную «диету пещерного человека», то как ее оценить? Если ваш босс хочет сократить количество имеющихся у вас запасов, то как вам определить, хорошая это идея или плохая?

Ответ заставит нас проявить космическое смирение. С точки зрения нашего мозга мы уникальны. Наши проблемы и возможности кажутся нам особенными. Однако с точки зрения Вселенной все совершенно одинаково. И, как мы увидим в следующей главе, когда наши прогнозы и мнения сталкиваются со средними величинами по Вселенной, Вселенная обычно побеждает.

Краткое содержание главы 5

Рассмотрите противоположное

1. Подтверждение предвзятости = поиск информации, которая подтверждает наши первоначальные предположения (и часто наносит ущерб делу).

Против гордыни СЕО можно бороться несогласием. Такое же несогласие нужно и нам, чтобы бороться с подтверждениями предвзятости.

2. Нужно разжигать конструктивные разногласия в наших организациях.

Адвокаты дьявола, расстрельная команда и сумасшедшие выходки – все это и есть лицензированный скептицизм. А что можем мы?

Блестящий вопрос Роджера Мартина: «Что правильно в этом варианте и чего не хватает, чтобы он оказался самым лучшим?»

3. Чтобы собрать больше достоверной информации, можно задавать разоблачающие вопросы.

Студентам-юристам: «Кто последние три сотрудника, ушедшие из компании? Что они делают сейчас? Как я могу с ними связаться?»

Покупатели iPod: «Какие проблемы есть у iPod?»

4. Внимание: в ситуации доминирования разоблачающие вопросы могут дать обратный эффект.

Врачам лучше использовать открытые вопросы. «Что вы подразумеваете под “головокружением”?»

5. Полное опровержение: можем ли мы заставить себя рассмотреть вариант, противоположный нашему инстинктивному решению?

Дневник брака помогает разочарованным супругам увидеть, что их

партнер не всегда эгоистичен.

«Предположение позитивного намерения» поощряет нас интерпретировать действия/слова других людей в положительном свете.

6. Мы даже можем проверить свои предположения с помощью преднамеренной ошибки.

Благодаря эксперименту с процессом ЗП компания Шумейкера получила дополнительное вложение в 1 миллион долларов.

Одна женщина на самом деле вышла замуж за свою «ошибку».

7. Поскольку для нас естественно искать информацию, подтверждающую наше мнение, нам требуется дисциплина, чтобы рассмотреть противоположные варианты.

6. Уменьшите и увеличьте масштаб

1

Фотографии на сайте полинезийского курорта Миртл-Бич. Райский пляж, пейзаж с золотым песком и пальмами, красочные зонтики, откинувшиеся в шезлонгах люди и паруса катамаранов вдали. Это похоже на место, куда стоит отвезти семью на летний отдых.

Когда-то это место действительно могло быть прекрасным. Но в 2011 году, когда мы рассматривали сайт полинезийского курорта, у него обнаружился один существенный недостаток: на сайте TripAdvisor (советы по поводу поездок) он был включен в десятку самых грязных отелей Соединенных Штатов.

Многие из гостей, останавливавшихся в отеле, поделились своими мнениями на TripAdvisor. Их комментарии зачастую были уничтожающими, но с юмором.

Terri B (7/24/12): Мы зарегистрировались 21 июля и покинули отель через 10 минут. Мой ужас не описать словами.

Fetters26 (6/7/2011): Когда моя собака была в питомнике, ее конура выглядела намного чище и приличней, чем полинезийский отель!

Jackie503 (6/30/2011): Полы не убирались ни шваброй, ни пылесосом с тех пор, как Моисей перевел израильтян через Красное море. Кровати были старыми, а простыни вызывали зуд...

4Q2 (1/27/11): Во многих отзывах это место сравнивалось со свалкой, что несправедливо по отношению к свалкам.

Благодаря таким сайтам, как TripAdvisor, легче избежать выбора, о котором придется пожалеть. Можно не смотреть на глянцевые фотографии, а просто прочитать отзывы. В случае полинезийского курорта в 67 % отзывов он оценивался как «ужасный». Всего в 4 % было написано «отлично» (в одном из позитивных отзывов это место оценивается как идеальное для небольшой оргии во время весенних каникул, если вы не возражаете против «отвратительных» номеров)^[66].

Многие люди принимают такой тип отзывов о шопинге как само собой разумеющееся. Обычно мы ищем книги, имеющие высокий рейтинг на Amazon, или ресторан, рекомендованный на Yelp, или цифровые фотоаппараты, рекомендованные на CNET. Очевидно, не так ли? Но «очевидное» поведение свидетельствует о мудрости. Потому что когда мы принимаем решения на

основе отзывов, то признаем две вещи: 1) наша способность выискивать зерна правды о продукте ограничена и может быть искажена компаниями, которые его выпускают, и 2) по этой причине нам лучше довериться средним величинам, чем нашим впечатлениям.

Тем не менее в жизни мы часто поступаем наоборот – отдаем предпочтение своим впечатлениям и не учитываем средних. Например, многие люди поступают на новую работу, не проконсультировавшись с теми, кто сейчас или в прошлом занимал аналогичную должность. А ведь их отзывы должны быть не менее ценными, чем мнение незнакомого человека о комнате в гостинице или ресторане.

Странно, но когда мы принимаем важные решения, то проводим меньше объективных исследований, чем когда собираемся в суши-бар.

Психологи различают взгляд на ситуацию «изнутри» и «снаружи». Взгляд изнутри формируется на основе информации, которая при решении высвечивается нашим прожектором (наше впечатление и оценка ситуации, в которой мы находимся). Взгляд снаружи, напротив, игнорирует частности. Анализируется более широкий спектр ситуаций, среди которых и наша. То есть, когда принимается решение, бронировать ли номер на полинезийской курорт, взгляд изнутри опирается на нашу оценку: *похоже ли это место на то, где мне понравится?* Взгляд снаружи доверяет отзывам на TripAdvisor: *какому количеству людей там понравилось?* Взгляд извне более точен – это краткий обзор реального опыта, а не впечатление одного человека. Тем не менее мы продолжаем доверять взгляду изнутри. Чтобы понять почему, представьте владельца ресторана Джека, который решает, стоит ли брать кредит, чтобы открыть тайский ресторан в центре Остина. Внутренний прожектор высвечивает благоприятные факторы: *я повар, который замечательно готовит тайскую еду. Место на 4-й улице мне очень подходит: там много пешеходов и рядом нет ни одного тайского ресторана.* Поэтому с внутренней точки зрения возможность выглядит прямо-таки хорошо.

А вот при взгляде со стороны ситуация Джека не уникальна, следовательно, позволяет воспользоваться средними величинами: есть ли другие люди, которые уже сталкивались с подобной ситуацией, и если да, то как у них дела? В статистике это называется «базовыми ставками» по ситуации – данные о других людях в аналогичных обстоятельствах. Джек может, например, узнать, что 60 % ресторанов терпят неудачу в первые три года. Поэтому с внешней точки зрения ресторан – рискованное предприятие¹⁶⁷¹.

Обратите внимание, как отличается наше ощущение от ситуации с TripAdvisor. Мы *интуитивно* понимаем, что можем получить неудачный опыт на полинезийском курорте, но интуиция не предупреждает Джека, что он, вероятно, потерпит неудачу. Почему?

Взгляд извне не учитывает специфических особенностей нашей ситуации. Вначале у всех предпринимателей имеются основания полагать, что они добьются успеха. Джек, например, несомненно, посмеется над базовыми ставками, говоря: «Я знаю тайскую еду, я знаю Остин, и я знаю, что это сработает. Не сравнивайте меня с парнем, который продает корн-доги^[52] в торговом центре». Но он не прав. Все рестораны похожи друг на друга, причем сходства больше, чем отличий. Джек должен доверять базовым ставкам на успех ресторана почти так же, как доверяет базовым ставкам на отдых на полинезийском курорте^[53].

Имейте в виду, что для Джека принять внешнюю точку зрения (и небольшие шансы на успех ресторана) не значит отказаться от идеи. Вполне возможно, что ресторан будет настолько успешным и прибыльным, что на риск не стоит обращать внимания. Или он может считать ресторан хорошим моментом своей карьеры, даже если дело не пойдет. Внешний взгляд требует не пораженческого настроения – он требует уважения к вероятным результатам. Скажем так: если Джек вкладывает в компанию деньги, отложенные на колледж для его детей, то это безумие.

Ваши друзья и коллеги страдают от того же упрямства, от той же тенденции слишком доверять собственным впечатлениям. Внутренний взгляд загонит их в ловушку. Но если учитывать взгляд снаружи, то ваша жизнь станет намного легче. Вы будете хотя бы предупреждены (хотя иногда люди имеют полный набор информации и все-таки умудряются ее игнорировать).

Именно это наблюдал Дэниел Канеман, лауреат Нобелевской премии по психологии, в начале своей карьеры. Он и его коллеги обдумывали идею учебника для средней школы по предмету «Суждения и решения». Они были первыми, кто решил разработать учебную программу по этим вопросам, поэтому привлекли к работе декана педагогического факультета, который был экспертом по программам. Команда начала писать первые главы. Чтобы следить за ходом работы, они встречались каждую пятницу. В одну из пятниц обсуждалось исследование о том, как группы думают о будущем, и Канеману пришло в голову: они должны воспользоваться своим советом.

Он сказал: «Давайте посмотрим, как мы сами думаем о будущем»^[68] – и попросил коллег записать дату, когда, по их мнению, учебник будет закончен. Диапазон оценок оказался довольно узким: согласно прогнозам, в том числе Канемана и декана, предполагался срок от 1,5 до 2,5 лет. Затем Канеман внезапно вспомнил об идее базовых ставок из курса статистики и спросил декана, не помнит ли тот другие аналогичные группы, писавшие новый учебный план с нуля. Декан ответил, что помнит несколько. Тогда Канеман попросил его рассчитать базовую ставку: *сколько времени им понадобилось, чтобы закончить?* После некоторых колебаний всплыло два тревожных факта.

Первый: по воспоминаниям декана, 40 % групп так и не закончили писать учебную программу.

Второй: у тех, кто все-таки закончил, это заняло от семи до десяти лет.

Затем Канеман спросил декана: «Как продвигается наша группа по сравнению с другими?» (обратите внимание, что он пытался узнать, существует ли какая-либо возможность скорректировать прогноз в сторону ускорения или замедления по сравнению с базовой ставкой, исходя из умений группы). Декан ответил: «Ниже среднего, но не намного».

Чтобы написать учебную программу, им потребовалось восемь лет.

КАК ДЖЕК, ВЛАДЕЛЕЦ РЕСТОРАНА, так и Канеман с коллегами на основании взгляда изнутри были настроены оптимистично. Единственное, что вызывает удивление, – это поведение декана. Он знал базовые ставки по разработке новых учебных программ, но его световой прожектор оставался нацеленным на уникальные особенности группы. На основании взгляда изнутри казалось, что они могли бы обернуться в течение двух лет. «Между тем, что он знал, и тем, что говорил, не имелось связи... У него была вся информация, необходимая для правильного прогноза. То, что он написал, смешно», – замечает Канеман.

Это подводит нас к критической точке по поводу экспертов. Наверное, самый простой и наиболее интуитивно понятный совет, который мы можем дать в этой главе, таков: когда вы нуждаетесь в качественной информации и реальной проверке своих идей, поговорите с экспертом. Если вы собираетесь подать исковое заявление на конкурента о защите интеллектуальной собственности, поговорите с главным юристом по интеллектуальной собственности.

Хотя вам не обязательно нужен эксперт, имеющий большие полномочия^[69]. На самом деле планка гораздо ниже: эксперт – просто тот, кто имеет больше опыта, чем вы. Если ваш сын хочет быть плотником, поговорите с плотником. Любым плотником. Если вы подумываете о переводе вашего бизнеса в Южную Каролину, позвоните любому человеку, кто переводил свой бизнес в Южную Каролину.

А вот следующее уже интуитивно менее понятно: тщательно формулируйте свои вопросы. Как мы увидим в следующей главе, эксперты довольно плохо прогнозируют. Но они сильны в оценке базовых ставок.

Пример. Представьте, что вы действительно консультируетесь у адвоката по интеллектуальной собственности о потенциальном нарушении патентного права. Правильными вопросами к адвокату будут: «Какие основные варианты существуют для такого случая?», «Какие доказательства могут склонить приговор в ту или иную сторону?», «Какой процент случаев решается до суда?» и «Каковы шансы у истца доказать свою правоту, если дело все же дошло до

суда?» Если вы зададите подобные вопросы о прошлых случаях и правовых нормах, то получите большое количество достоверной информации.

Но если вы спросите о возможном исходе («Как вы думаете, я смогу выиграть это дело?»), это заставит адвоката взглянуть изнутри. Как декан, участвовавший в создании учебной программы, ваш адвокат будет склонен излишне оптимистично оценивать шансы на успех.

Мы не хотим преувеличивать: в данном конкретном случае хороший адвокат по интеллектуальному праву наверняка сможет сказать, выигрышное ли дело. Но суть в том, что, хотя *предсказания* (даже экспертов мирового уровня) могут оказаться неточными, мы можем положиться на *знание* базовых ставок. Короче говоря, когда вы нуждаетесь в достоверной информации, пойдите и найдите эксперта – более опытного человека, чем вы. И пусть он расскажет вам о прошлом и настоящем, но не о будущем.

2

То, с чем мы пока познакомились, – очень простое правило анализа вариантов: взгляните снаружи. Вы не должны доверять взгляду изнутри, этим глянцевым картинкам в своей голове. Перестаньте копаться там и узнайте базовые ставки. Иногда они легкодоступны, как на TripAdvisor или Yelp. Иногда вы можете прикинуть их самостоятельно. Если ни один из вариантов не подходит, попробуйте проконсультироваться с экспертом и узнать базовые ставки у него.

По нашему опыту, относительно взгляда со стороны люди делятся на две категории. Некоторые сразу понимают ценность этой идеи, другие чувствуют себя несколько неудовлетворенными. Действительно ли мы должны доверять набору данных, а не своим антеннам? Это выглядит бесчеловечно. Слишком аналитически.

Совет доверять цифрам мотивирован не заикленностью на цифрах, а смирением. Мы не должны упускать из виду того, о чем говорят цифры: многие люди как мы, люди, полные страстного желания использовать свои возможности, тратят время на попытки сделать то же, что и мы. Игнорировать их опыт не храбро и не романтично. «Я не собираюсь позволять какому-то анализу помешать мне делать так, как я считаю нужным» – довольно эгоистическое заявление. Оно свидетельствует: *мы ставим себя отдельно от остальных. Мы «другие». Мы «лучше».*

Более скромный подход – задать вопрос: «Чего я реально могу ожидать, если сделаю этот выбор?» Когда мы принимаем ответ и доверяем ему при решении, *только тогда* можем обратиться к борьбе за дополнительные шансы. По сути, это история Брайана Зикмунда-Фишера^[70], который в молодости

вынужден был выбирать между жизнью и смертью.

В начале 1998 года Зикмунд-Фишер, 28-летний аспирант из группы по социальным наукам и решениям Университета Карнеги – Меллон в Питтсбурге, играл в ракетбол^[54] с другом. В какой-то момент он сделал слишком сильное движение ракеткой и ударил себя по левой руке.

Через час у него появился синяк, который постепенно распространился на всю руку, от плеча до запястья.

Брайан был обеспокоен, но не потрясен. Он страдал заболеванием крови, которое началось 13 лет назад, когда он учился в средней школе. Они с матерью объезжали университеты, когда получили срочное сообщение от врача, к которому Брайан недавно приходил на проверку. Юноша перезвонил. Голос врача звучал напряженно.

– Ты в порядке? – спросил доктор.

– Да, а что? – ответил Брайан.

– Мы хотели бы повторить твой анализ крови. Как можно скорее, – сказал доктор.

Второй тест подтвердил: число тромбоцитов в крови Брайана составляло 45 – тревожно низкое количество. (Точнее, оно составляло 45×10^9 на литр. Тромбоциты играют важную роль при свертываемости крови, а кроме того, количество тромбоцитов – хороший показатель кровоснабжения и иммунной системы человека.) Нормальное количество составляет от 150 до 450. Для сравнения: когда число тромбоцитов ниже 50, пациентам не разрешается проводить хирургические операции, а когда их около 10, существует риск спонтанных кровотечений и кровоизлияний.

После некоторого лечения количество тромбоцитов у Брайана восстановилось до 110. Но врачи предупредили: он должен проверяться по крайней мере каждые шесть месяцев всю оставшуюся жизнь.

С начала заболевания до игры в ракетбол прошло несколько лет. Но когда синяк распространился на всю руку, Брайан понял, что происходит. Он пошел к врачу, и, как он подозревал, уровень тромбоцитов оказался ужасающе низким – всего 19. После дальнейшего обследования Брайану был поставлен диагноз – угрожающее жизни заболевание, которое называется миелодиспластический синдром (МДС). Отличительная черта МДС – то, что костный мозг человека перестает эффективно вырабатывать клетки крови. Врачи сказали Брайану, что даже переливания тромбоцитов (которое ему делали каждые восемь дней) недостаточно, чтобы спасти его от смертельного кровотечения.

Брайан рассказывает: «Мне не предложили немедленно что-нибудь делать. Но у меня не оставалось даже десяти лет, у меня было, может быть, пять».

Единственное возможное лечение МДС – полная трансплантация костного мозга, сложная и опасная процедура. Лечение обычно начинается с лучевой и

химиотерапии – комбинации, которая разрушает иммунную систему пациента.

Цель в том, чтобы пациент начал все заново, с совершенно новой иммунной системой, которую пересаживают от донора с хорошим генетическим соответствием. К сожалению, нет никакой гарантии, что тело пациента примет трансплантат, а в случае Брайана найти совместимого донора было сложно. Лучший трансплантат – костный мозг братьев и сестер, но Брайан был единственным ребенком.

В течение года или более, пока приживается трансплантат, иммунная система пациента очень слаба, так что любая инфекция, даже обычная простуда, опасна для жизни.

То есть пересадка была лечением, таившим в себе опасность. Врачи сказали Брайану: если он выберет трансплантацию, шансы не пережить следующий год составляют один к четырем. Если он выживет, то, вероятно, проживет долго.

Он столкнулся с жестоким выбором: отказаться от пересадки костного мозга и относительно нормально прожить еще лет пять или шесть до неизбежного финала или терпеть разрушительное воздействие, которое может вылечить его навсегда или убить в течение года.

Еще больше усложняло выбор то, что жена Брайана была на шестом месяце беременности первым ребенком.

БРАЙАН ОТЧАЯННО НУЖДАЛСЯ в информации, которая помогла бы ему принять решение, но не всегда понимал, как интерпретировать то, что обнаружил. Он мог найти соответствующие журнальные статьи и книги в интернете, но не знал, соответствует ли он сам указанным базовым ставкам. «Большинство людей с моим диагнозом намного старше меня. Я посмотрел исследования – поколение 60-летних, а мне 28. Я думал: “Ладно, а применимо ли это ко мне? Или не применимо?” Как узнать?»

За ответом он обратился к подруге-гематологу. Она посоветовала ему серьезно отнестись к средним результатам, приведенным в журналах. Юность и энергия должны помочь ему пережить процедуру, поэтому его шансы, вероятно, немного выше средних. Она также подчеркнула другую критическую переменную: опыт больницы, в которой будет проводиться пересадка. При выборе больницы она советовала искать не столько известную, как клиника Майо, сколько место, которое специализируется на трансплантации костного мозга, такое как онкологический научный центр Фреда Хатчинсона в Сиэтле или онкологический центр Андерсона в Хьюстоне. Он должен доверить свое здоровье больнице, в которой проводится 300 трансплантаций в год, а не 30.

Брайан также хотел понять, какие осложнения повлечет за собой пересадка. Врачи его разочаровали: когда он спрашивал о рисках и побочных эффектах, они давали неопределенные ответы. Он хотел точных цифр, а они

мямлили. «Чтобы преодолеть нежелание врачей давать оценки, я начал задавать вопросы, которые звучали почти смешно... “Мы говорим о 50 %-ной вероятности? 5 %-ной вероятности? О вероятности один к пяти тысячам? Один к пяти миллионам?” Спрашивайте так, чтобы для них стало очевидным: вы не требуете точных цифр. Тогда им легче ответить».

Брайан и его жена Наоми искали контакты с другими пациентами, которым проводилась пересадка, и их семьями, чтобы узнать, как они справились. «Тогда мы не общались онлайн, – рассказывал Брайан. – У нас был список рассылок по электронной почте. Мы начали использовать его, чтобы отследить конкретных людей... Там были сообщения по множеству медицинских вопросов, например, как справляться с тошнотой при химиотерапии, но самыми полезными для нас оказались сообщения, не имевшие ничего общего с медициной».

«Одним из самых важных был вопрос: сколько времени Наоми должна будет проводить со мной? И как нам это устроить, имея годовалого ребенка? Стало совершенно ясно, что понадобится третий взрослый, который станет заниматься ребенком. Будут моменты, когда Наоми потребуется быть со мной рядом, чтобы задавать вопросы, которые я не смогу задать. Эти моменты могли возникнуть неожиданно и придется на время кормления или дневного сна. Она не сможет задавать точные вопросы и выслушивать ответы, если ей надо будет следить за годовалым ребенком».

Услышав о необходимости «третьего взрослого», родители Брайана предложили переехать к Брайану с Наоми, если они решат проводить процедуру не в Питтсбурге. Это позволило им рассмотреть центры в других частях страны, проводящие большой объем трансплантации. Родители Наоми и Брайана высказывались в пользу трансплантации, Брайан также склонялся к трансплантации, но это не было легким решением. Однажды ночью в разговоре с Наоми он поделился опасением: если он не переживет трансплантацию, у его дочери не останется о нем никаких воспоминаний. Без пересадки он сможет с ней общаться в течение нескольких лет. Когда он умрет, она будет его помнить.

Наоми согласилась, но мягко заметила: «Она будет помнить только то, что ее папа всегда лежал в больнице и ему делали переливание. Она будет помнить о тебе только это».

«Я помню тот момент, – говорил Брайан. – Я подумал: а ведь она права. И решился»^{[171](#)}.

ОН ПРИНЯЛ РЕШЕНИЕ сделать пересадку в Онкологическом научном центре Фреда Хатчинсона, одном из тех, которые имеют самый большой опыт пересадок. Из-за этого ему и Наоми пришлось переехать из Питтсбурга в Сиэтл вместе с новорожденной дочкой Евой. Его родители присоединились к ним в Сиэтле. Они обещали поддержку на все время лечения.

Между тем Брайан приступил к самостоятельно выбранному режиму тренировок. Прочитав рассылки о трудности восстановления даже для молодых людей, Брайан решил максимально повысить свои шансы. «Я понял, что мне *нужно к этому готовиться*, – рассказывает он. – Я намеренно старался делать больше упражнений, чтобы перед пересадкой привести себя в наилучшую физическую форму».

После сорока потенциально подходящих трансплантатов, которые себя не оправдали, врачи наконец нашли перспективное генетическое соответствие, и оно было одобрено.

Процесс начался с шести дней интенсивной химиотерапии. «Она вызвала сильное и быстрое поражение тела», – рассказывает Брайан. Его прежний дефектный костный мозг был разрушен, и его тело было готово начать новую жизнь с трансплантатом. Сама по себе процедура пересадки несколько разочаровывала: «Ты сидишь, а они вводят тебе через капельницу новые кровяные клетки».

В тревожные 30 дней после пересадки Брайан не мог выходить из больницы. В это время у его дочери Евы был первый день рождения. Брайану, лежащему на больничной койке, прислали фотографии, как она ест свой первый именинный пирог.

Процесс восстановления, как он и ожидал, оказался трудным. Зная, что упражнения играют ключевую роль в предотвращении осложнений, он заставлял себя бороться с тошнотой и усталостью и продолжать двигаться, делая круги по больничной палате. «Я не думаю, что продолжал бы ходить, не зная об опыте других людей и не будучи готовым, что это окажется непросто», – говорил он.

Проведя месяц в больнице и еще два восстановительных месяца в Сиэтле, он вернулся в Питтсбург. Но к работе смог приступить только через 18 месяцев, потому что усталость и тошнота были очень сильными и непредсказуемыми. Постепенно он восстановился.

Брайану посчастливилось. Из шести человек, находившихся вместе с ним в центре трансплантации, трое умерли до конца первого года. После пересадки прошло тринадцать лет, и Брайан процветает. Сейчас он профессор Высшей школы общественного здравоохранения при Мичиганском университете, приобрел известность среди коллег исследованиями медицинских решений, а среди своих студентов – лекциями для пациентов.

Недавно он помог своей дочери Еве – теперь ей 14 – принять трудное решение о выборе старшей школы.

БРАЙАН БЫЛ БОЛЬНЫМ, сделавшим труднейший выбор. Только представьте: гарантированная короткая жизнь или шанс на более длинную. Как эксперт по решениям, он был намерен использовать каждый клочок опыта,

чтобы сделать выбор. И если вы внимательно перечитаете его историю, то заметите: он постоянно задействовал взгляд извне и базовые ставки.

Прочитав журнальные статьи, он задавался вопросом, на какую базовую ставку следует опираться: применимы ли к нему доказательства, полученные на пожилых пациентах? Поэтому он поговорил с экспертом-гематологом, которая посоветовала ему серьезно отнестись к шансам на успех, но немного повысить их благодаря молодости и здоровью. Она также предложила учесть еще один тип базовых ставок: показатели успешности пересадок в различных больницах, которые зависели от количества ежегодно выполняемых трансплантаций. (Он не просил эксперта предсказать, *что произойдет в его случае*. Эксперты хорошо понимают в базовых ставках, но плохо предсказывают.)

Беспокоясь о побочных эффектах, он узнал у врачей информацию о базовых ставках: *мы говорим о 50 %-ной вероятности? или о 5 %-ной? или о вероятности пять к миллиону?*

Заметим, что знание базовых ставок не облегчило Брайану выбор. Он мучился несколько месяцев, и был момент, когда он пережил очень сильные эмоции: слова жены о том, *как именно* будет вспоминать его дочь, заставили его принять решение. Это подводит нас к тому, с чем мы столкнемся в следующем разделе: правильная эмоция – как раз то, что требуется, чтобы сделать разумный выбор.

Однако в процессе решения Брайана имеется один аспект, который не выглядит как размышление, основанное на базовых ставках: он искал рассказы других больных об их самочувствии после трансплантации. Он хотел научиться на их опыте. То, что он узнал, дало ему несколько вариантов, которые почти наверняка увеличили его шансы на успех, включая выбранный режим упражнений и решение его родителей сопровождать его в Сизтл.

Эти идеи не появились в результате консультаций врачей о базовых ставках. Но они и не были дефектным подходом «взгляда изнутри». Он не просто полагался на собственные впечатления – он старательно собирал доказательства. В чем заключалась его стратегия?

Он хотел получить текстуру информации, больше цвета. Он хотел увидеть своими глазами, какова жизнь этих пациентов. И это мы будем рассматривать дальше: при оценке вариантов лучшим дополнением к общей картине часто бывает крупный план.

3

Смесь общей картины и крупного плана была стратегией президента Франклина Рузвельта, которого историки считают мастером сбора информации. Когда семейного врача Рузвельта попросили описать президента,

он сказал: «Ему нравилось знать все, что происходит, и всюду совать свой нос»^[72].

Как и все президенты, Рузвельт был обеспокоен качеством информации, которая до него доходила, и опасался, что ее дополняют вымыслы приносящих ее людей. Рузвельт, стремившийся получать достоверные данные, был первым президентом, который интенсивно использовал избирателей для изучения общественного мнения.

Он также активно развивал источники информации о «реальной ситуации», поддерживая контакты за рамками федерального правительства – с бизнесменами, учеными, друзьями и родственниками. В обход бюрократии они служили ему глазами и ушами. «Иди и посмотри, что происходит, – сказал он одному. – Посмотри на конечный продукт, который мы производим. Поговори с людьми, почувствуй, куда дует ветер».

У него был способный помощник в лице первой леди Элеоноры Рузвельт, которая часто без предупреждения посещала разнообразные места, чтобы избежать «постановочных» ситуаций. Оказавшись на месте, она расспрашивала руководителей и персонал и составляла подробные отчеты для президента. «С годами я становилась все лучшим репортером и все лучшим наблюдателем, – рассказывала она. – Во многом благодаря тому, что вопросы Франклина имели такой широкий диапазон, я считала себя обязанной замечать все».

Известно, что Рузвельт завязывал отношения с персоналом более низкого уровня, минуя глав отделов, что приводило последних в ярость. В своих мемуарах секретарь Рузвельта по внутренним делам Гарольд Икес возмущенно жаловался на склонность президента созывать сотрудников Икеса, предварительно не посоветовавшись с ним самим. Во время подготовки к Второй мировой войне Рузвельт постоянно обходил госсекретаря Корделла Халла, зато имел близкие отношения с его заместителем Самнером Уэллсом и даже наладил личную связь с Уинстоном Черчиллем, чтобы не полагаться исключительно на доклады Халла.

Один из сотрудников Белого дома писал об умении Рузвельта добывать информацию: «Он звонил вам и просил добыть сведения о некоторых осложнениях в бизнесе, а когда вы, пробежав несколько дней, приносили президенту жирный кусок, то между делом обнаруживали, что он уже знает столько же, сколько вы, и даже немного больше... Столкнувшись с этим один или два раза, вы становились чертовски осторожными с вашей информацией».

Гораздо в большей мере, чем его предшественники, Рузвельт использовал почту в качестве стратегического источника информации. В своих «беседах у камина»^[55] он призывал американцев сообщать о своих взглядах, и они ему отвечали: в среднем в Белый дом приходило от 5000 до 8000 почтовых отправлений в день. Если объем почты снижался, он ворчал по этому поводу на

своих советников. Рузвельт настаивал на научном анализе почтовых сообщений; их сортировали по категориям и позициям, и статистические результаты представлялись ему в виде «коротких обзоров почты». Эти обзоры служили готовыми базовыми ставками общественных точек зрения.

Но Рузвельт шел еще дальше. Он выходил за рамки базовых ставок и самостоятельно просматривал некоторую выборку писем. Письма добавляли текстуру. Одно дело знать, что люди думают о проблеме с точки зрения статистики, а другое – ощущать «температуру» их отношения. Они озабочены, или раздражены, или в гневе, или испытывают сильную ярость? Цифры скрывают нюансы.

Вот почему мы должны добавить в свой набор инструментов «крупный план». Базовые ставки полезны для установления норм: *вот результаты, которых мы можем ожидать, если примем это решение*. Крупный план усиливает интуицию, которая может быть не менее важной.

Представьте себе, что вы обожаете мексиканскую еду. Вы находите в Yelp^[56], где поблизости такой ресторан, но у него 3,5-звездочный рейтинг. Это неплохо, но не отлично. Обычно вы предпочитаете 4 звезды, но в этом случае решили прочесть несколько отзывов, из которых узнали: большинству еда очень нравится, но существует некоторая подгруппа, которую раздражают высокие цены. Ну, теперь вы спокойны, потому что вы крупный игрок! Знаток мексиканской кухни! Вас не расстроит высокая цена за тарелку по-настоящему вкусных энчиладас. Базовые ставки скрывали текстуру отзывов, но вы узнали ее с помощью крупного плана.

ЛИДЕРЫ НЕКОТОРЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ осознали мудрость подхода крупного плана. Одна из них – Энн Малкахи, CEO Хегох, которая произвела самый эффектный в истории бизнеса за последнее время выход из кризиса. Когда в 2001 году она взяла бразды правления, у компании было 19 миллиардов долларов долга и почти полное отсутствие денежных средств в банке. За предшествующий год цена акций упала на 90 %. В день, когда Малкахи, 45-летний малоизвестный руководитель, была назначена CEO, инвесторы приветствовали ее дополнительным 15 %-ным снижением цены акций. За шесть лет руководства Малкахи сократила долг наполовину и в четыре раза повысила акции в цене.

Одна из многих проблем, с которой столкнулась Малкахи, в том, что руководство потеряло связь с наиболее важными клиентами компании. Тогда она создала программу под названием «Фокус 500», которая была разработана, чтобы обеспечить крупный план клиентов Хегох и их проблем. В соответствии с программой к каждому из 500 лучших клиентов Хегох был прикреплен топ-менеджер^[73].

Каждый топ-менеджер, в том числе главный бухгалтер и генеральный юрисконсульт, несли ответственность за работу по крайней мере с одним клиентом.

Кроме того, Малкахи объявила: руководителям по очереди придется выполнять обязанности чиновника, наблюдающего за качеством потребительских товаров, то есть заниматься всеми жалобами клиентов, которые в этот день поступят в штаб-квартиру корпорации. Малкахи сказала: «Это связывает нас с реальным миром. Это спускает нас на землю и распространяется на все принятые нами решения».

Эта программа создала, пожалуй, самый дорогой в мире отдел поддержки клиентов. Но она также помогла группе топ-менеджеров восстановить связь с клиентами, которые были жизненно важны для компании.

Другая разновидность крупного плана – переход к *genba*^[74]. Это японский термин, означающий «реальное место», или, в более общем смысле, место, где происходит действие. Например, в японских детективах *genba* – название места преступления. Для производственных компаний *genba* – это фабрика, а для компании по розничной торговле – магазин. Для лучшего понимания проблем бизнеса специалисты-практики советуют лидерам «идти в *genba*». Например, если проблема возникает на уровне завода, то первыми с ней должны ознакомиться инженеры: оценить ситуацию и поговорить с вовлеченными в нее людьми. Считается, что этот вид крупнопланового сенсорного изучения ситуации рождает самые лучшие идеи. Иначе как улучшить то, что вы не до конца понимаете?

Потому инженеры, изучающие проблемы завода, считают полезным иметь крупный план соответствующего процесса, а Малкахи сочла полезным дать руководящим командам крупный план того, как Херох обращается с клиентами. Директор потребительских исследований Procter & Gamble (P&G) Пол Смит использовал аналогичную технику, чтобы показать коллегам крупный план конкурентов^[75].

Между потребительскими товарами (бумажные полотенца, средства для мытья посуды и зубная паста) существует жестокая конкуренция, в которой доминирует несколько многонациональных компаний, борющихся друг с другом за долю на рынке. На техническом уровне конкуренты хорошо понимают продукты друг друга. Например, в лаборатории в P&G бумажные полотенца подвергаются ряду научных исследований.

- *Калипер-тест*: микрометр с заданным давлением давит на одинарный лист и измеряет его толщину в тысячных долях дюйма (толще = лучше).

- *Тест на скорость абсорбции*: центр листа соприкасается с водой в течение определенного количества времени. Скорость поглощения воды измеряется в граммах в секунду (быстрее = лучше).

- *Испытание на разрыв*: бумажное полотенце помещают в зажимы и тянут с обоих концов, пока оно не порвется, а затем вычисляют, какое давление (в граммах на дюйм) необходимо для разрыва (прочнее = лучше).

Проводя эти тесты в лаборатории, или, как мы ее называем, камере пыток для бумажных полотенец, ученые могут точно определить сильные и слабые стороны продуктов конкурентов.

Но точные цифры могут затуманить реальный взгляд на продукты. Что вы в действительности понимаете о бумажных полотенцах конкурентов, узнав их прочность на разрыв? Поэтому Пол Смит решил организовать для коллег крупный план. Он начал создавать запас продуктов конкурентов (бумажных полотенец, туалетной бумаги и косметических салфеток) в своем офисе.

«Мы собираем отзывы от тысяч потребителей в год, но я хотел, чтобы люди из моего офиса получили собственное представление, почувствовали нутром, насколько хороши (или плохи) продукты конкурентов, – рассказал Смит. – Обычно в отделе продаж думают: “Я работаю здесь в течение трех лет и считаю, что мой продукт – высший сорт”. Ну конечно, вы так думаете, раз это ваш продукт. Но если вы сами испытаете продукты конкурентов, это даст совершенно другое понимание».

Первоначально продукты конкурентов были встречены с таким же энтузиазмом, как если бы на пикнике компании McDonald’s подали вуппер^[57]. Но в конце концов конкурентное надувание щек уступило место другой реакции, которую Смит охарактеризовал так: «Елки-палки, продукты конкурентов намного лучше, чем я думал!»

Один бренд-менеджер сказал: «Я был действительно удивлен. Их бренд понравился мне гораздо больше, чем я думал! Я не знал, что производство продукта – область, о которой мне следует беспокоиться, но теперь я так считаю».

Другие находили, что крупный план выявил существенные конкурентные преимущества.

Один из членов команды Bounty сказал: «Я использовал бумажное полотенце конкурентов, чтобы протереть раковину после того, как вымыл руки, но вода только шире растеклась. Чтобы быстро все убрать, мне пришлось использовать два листа». В результате маркетологи начали мозговой штурм того, как подчеркнуть преимущества Bounty в рекламных объявлениях.

Устроив крупный план для своей команды, Пол Смит сумел выявить важные нюансы, которые не видны в цифрах.

* * *

КОГДА МЫ ОЦЕНИВАЕМ СВОЙ выбор, то автоматически используем внутренний взгляд. Мы рассматриваем информацию, высвеченную нашим прожектором, и используем ее, чтобы быстро сформировать впечатление. *Полинезийский курорт выглядит замечательно. Мой тайский ресторан наверняка будет процветать.* Однако мы видим, что можем снять предвзятость с помощью двух вещей: увеличения и уменьшения масштаба^[58].

Когда мы уменьшаем масштаб, то берем взгляд извне и учимся на опыте других людей, уже сделавших выбор в ситуации, подобной нашей. Когда мы увеличиваем масштаб, то берем ситуацию крупным планом, ища «цвет», который добавил бы информацию для наших решений. Обе стратегии полезны, и обе улучшают понимание, что редко приводит к разглагольствованиям в конференц-зале.

По возможности мы должны использовать оба подхода. Интерпретируя настроения американцев, Рузвельт создавал статистические сводки *и* читал выборки из реальных писем. Оценивая продукты конкурентов, коллеги Пола Смита полагались на научные данные *и* личный опыт. Решая важнейший вопрос о здоровье, Брайан Зикмунд-Фишер изучил как базовые ставки, так *и* рассказы реальных пациентов.

Увеличение и уменьшение масштаба дает нам реальные перспективы последствий выбора. Мы немного затеяем чрезмерно оптимистичные картины, которые склонны рисовать в своих головах, и перенаправляем внимание во внешний мир, сначала снимая широкоугольным объективом, а затем делая крупный план.

Краткое содержание главы 6

Уменьшите, увеличьте масштаб

1. Часто мы предпочитаем «средние» результаты нашим инстинктам, но не настолько, насколько должны.

Мы верим ужасным отзывам о полинезийском курорте. Но мы не всегда обращаемся к отзывам, когда принимаем важнейшие решения (новая работа, вуз).

2. Взгляд изнутри = наша оценка конкретной ситуации. Взгляд извне = как обычно разворачиваются ситуации, подобные нашей. Взгляд извне более точен, но большинство людей тяготеют к взгляду изнутри.

Джек знает, что его тайский ресторан будет хитом. Сравнение с другими ресторанами кажется ему неправильным.

Рассказ Канемана об учебном курсе: даже декан, который знал базовые ставки, воспользовался взглядом изнутри.

3. Если вы не можете найти «базовые ставки» для своего решения, задайте вопрос эксперту.

Вы можете спросить адвоката по ИП: «Какой процент случаев решается до суда?» и т. д.

Предупреждение: эксперты хорошо знают базовые ставки, но плохо делают прогнозы.

4. «Крупный план» может добавить текстуру, которой не хватает взгляду извне.

Брайан Зикмунд-Фишер изучил базовые ставки у больных с МДС, но также искал и крупный план (обнаружил необходимость физических упражнений и третьего взрослого).

У президента Рузвельта имелись сотрудники, которые составляли статистический «краткий обзор почты». Тем не менее он сам прочитывал некоторое количество писем.

Больше крупного плана: в компании Херох поочередное дежурство руководителя, наблюдающего за качеством потребительских товаров. «Идите в депба». Использование бумажных полотенец конкурентов.

5. Чтобы собрать максимальную информацию, мы должны уменьшать и увеличивать масштаб (взгляд извне + крупный план).

7. Учинг

1

В 2006 году Джон Хэнкс, вице-президент компании National Instruments (NI), занимавшейся научной аппаратурой, решал, следует ли делать ставку на беспроводные датчики. Эта технология много обещала: беспроводные датчики можно помещать в угольной шахте вместо канарейки^[59], чтобы контролировать уровень метана. Или датчики могут отправлять информацию с вращающейся части прибора, например с головки масляного сверла, где проводное решение было бы непрактичным (вообразите спагетти, накрученные на вилку).

Некоторые из клиентов NI были настроены скептически. Сможете ли вы защитить данные, посланные беспроводными датчиками? Насколько надежными будут датчики, установленные в жестких условиях? В свете этого скептицизма Хэнкс понял: у него недостаточно информации, чтобы принять обоснованное решение.

Он понял, что необходим учинг.

Учинг – это постановка небольших экспериментов для проверки гипотезы.

(Мы узнали слово «учинг» (ooch) от NI, но, видимо, оно распространено на юге США. Может быть, это комбинация двух слов: «дюйм» (inch) и «срываться и бежать» (scoot)?) Хэнкс сказал: «Часть процесса на этом этапе – спросить себя: “Как нам провести учинг?”... Прежде чем сделать скачок вперед, мы всегда проводим учинг»^[76].

Хэнкс отправился на поиски хорошего пилотного клиента, такого, у которого мог бы научиться и которому нужно было бы решить сложную техническую задачу. Встретив Билла Кайзера, он понял: вот он, тот самый нужный клиент. Кайзер, профессор электротехники из Калифорнийского университета, работал с биологами над разработкой беспроводных датчиков, которые должны были установить в джунглях Коста-Рики.

Задачей проекта было определить поток углекислого газа (CO₂) в джунглях. Чтобы сделать измерения возможными, команде NI предстояло решить ряд проблем. Датчики должны быть установлены на всей территории джунглей. Они должны получать питание от батареек (поскольку в джунглях довольно трудно найти розетки). Они должны быть устойчивыми к воздействиям.

Не говоря уже о том, что они должны делать точные измерения и отправлять качественные сигналы.

Пытаясь удовлетворить потребности биологов, команда Хэнкса не беспокоилась о том, чтобы создать изящный прибор. Изящество дорого стоит и

отнимает много времени.

Вместо этого они соорудили прототип, используя то, что имелось под руками. По словам Хэнкса, результат выглядел как «кирпич в ведре».

Биологи Калифорнийского университета хотели измерить уровень CO₂ в джунглях на разной высоте, поэтому команда NI помогла им соорудить канатную дорогу между деревьями. «Ведро» автоматически продвигалось по кабелям и делало измерения по мере продвижения. «Это напоминало футбольные спортивные камеры ESPN^[60], только в джунглях Коста-Рики», – отметил Хэнкс.

Проект позволил Хэнксу быстро понять, что требуется, чтобы служить передовым клиентам со сложными потребностями. Если датчики работают в джунглях Коста-Рики, выполняя высокие требования проекта UCLA, то, вероятно, они смогут работать в любом месте.

Учинг увеличил веру Хэнкса в технологию. Проведя еще несколько экспериментов, он был готов закончить учинг и сделать прыжок вперед. Он получил одобрение на разработку беспроводных датчиков – многолетний проект, который, по его оценкам, требовал инвестиций в размере 2–3 миллионов долларов. Эксперименты позволили подтвердить идею беспроводных датчиков, и теперь он мог начать работу с большей уверенностью.

ВМЕСТО ТОГО ЧТОБЫ сразу нырнуть в омут беспроводной связи, Хэнкс и его коллеги решили попробовать воду. Вместо того чтобы выбрать «все» или «ничего», они выбрали «кое-что». Эта стратегия – найти способы провести проверку, прежде чем прыгнуть, – еще один способ испытать наши предположения в реальных условиях. Когда мы проводим учинг, то вносим в свои решения реальный опыт.

Возьмем, например, абитуриента Стива, решившего поступать в фармацевтический колледж. Что заставляет его думать, что это хороший выбор? Ну, он провел месяцы, изучая другие возможности – медицинский и даже юридический колледжи, но в результате остановился на фармацевтике. В конце концов, ему всегда нравилась химия, и ему хочется работать в здравоохранении. Он чувствует: образ жизни фармацевта, с вполне приемлемым рабочим графиком и хорошей зарплатой, мог бы его устроить.

Но это довольно слабые аргументы для столь важного решения! Вдобавок Стив запланировал как минимум два года на магистратуру. Не говоря уже о десятках тысяч долларов на обучение и упущенный доход. Он делает огромную ставку на основании ничтожной информации. Ситуация требует пробных экспериментов, и самое очевидное решение – *несколько недель поработать в аптеке*. Стив достаточно умен, чтобы при необходимости работать бесплатно, только за то, что его возьмут в аптеку (если он может позволить себе потратить

несколько лет на получение высшего образования и при этом ничего не зарабатывать, то возможна и месячная неоплачиваемая стажировка).

Идея попробовать поработать по выбранной профессии перед поступлением в вуз кажется правильной. Однако каждый год в магистратуру поступают орды студентов, которые не провели ни одного эксперимента: юристы, которые ни дня не находились в юридической конторе, студенты-медики, которые ни дня не проработали в больнице или поликлинике. Представьте себе, что вам придется ходить на занятия в течение трех или четырех лет, после чего вы сможете начать карьеру, которая вам совсем не подходит! Это по-настоящему ужасное решение вроде импровизированного пьяного брака в Лас-Вегасе (хотя мы несправедливы к Лас-Вегасу: похмельное аннулирование предпочтительнее ста тысяч долларов студенческого долга).

Чтобы не допустить безумия, руководители многих магистратур по физиотерапии начали заставлять студентов пробовать. Например, Хантер-колледж в Городском университете Нью-Йорка не принимает студентов до тех пор, пока они не потратят по крайней мере ста часов, наблюдая за работой физиотерапевтов. Таким образом всем поступающим гарантируется базовое понимание профессии, которой они собираются заняться^[77].

То есть учинг имеет диагностическую цель – это способ проверить предположения в условиях реальности. Если вы думаете, что беспроводной датчик перспективен для рынка, сначала попробуйте. Если вы думаете, что хотите быть фармацевтом, сначала попробуйте.

Эта стратегия не менее полезна и в более тонких ситуациях. Некоторые врачи, например, начали использовать методiku, очень похожую на пробный эксперимент, чтобы помочь людям уменьшить тревогу по поводу решений, которые они принимают в личной и рабочей жизни. Психотерапевты Мэтью Маккей, Марта Дэвис и Патрик Фэннинг описали случай Пегги, «отличного секретаря юриста», которая ужасно боялась допустить ошибку в документах для старшего партнера^[78]. Она часами выискивала и исправляла ошибки. Затем начинала беспокоиться, что ее исправления, возможно, случайно создали другие ошибки, поэтому снова начинала проверять. После долгого дня на работе она брала документы домой, проводя часы в попытке избавиться от возможных ошибок.

Для Пегги было немыслимо проверить документ один раз и остаться довольной. Ставки казались слишком высокими. Поэтому она вместе со своим врачом создала список экспериментов – дополнительных шагов, позволявших проверить опасения в реальных условиях и посмотреть, действительно ли небеса разверзнутся, если она несколько облегчит режим проверки. Если она переживет один небольшой эксперимент, то перейдет к следующему. Она наметила следующую последовательность:

1. Взять домой резюме дела для защитника и сделать три дополнительные проверки.

2. Взять домой резюме дела для защитника и сделать две дополнительные проверки.

3. Взять домой резюме дела для защитника и сделать одну дополнительную проверку.

4. Просидеть на работе на час дольше и оставить дело для защитника на работе. Никаких дополнительных проверок.

5. Оставить дело для защитника на работе и уйти домой вовремя. Никаких дополнительных проверок.

6. На каждом этапе она испытывала сильную тревогу, беспокоясь, как бы последствия ее решения не отразились на делах компании и на ее карьере. Но по окончании каждого этапа с удивлением обнаруживала, что ничего ужасного не случилось. Это давало ей достаточную уверенность для следующего шага. Закончив пятый этап, она действительно повысила свой уровень комфорта,

7. умышленно оставив одну пунктуационную ошибку;

8. умышленно оставив одну грамматическую ошибку;

9. умышленно оставив одну орфографическую ошибку.

По словам психотерапевтов, Пегги «обнаружила, что небольшие ошибки не привели к потерям клиентов и ее не выгнали. Никто даже не заметил этих ошибок».

В конце концов она облегчила свой обычный способ проверки, оставшись требовательной, но не навязчивой. Небольшие эксперименты позволили ей принимать более смелые решения.

ЗА ПОСЛЕДНИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ идея изучения вариантов посредством небольших экспериментов распространилась на разные области. Дизайнеры говорят об «опытных моделях»: вместо того чтобы тратить полгода на планирование идеального продукта, они быстро делают макет и вручают его потенциальному клиенту. Взаимодействие с реальным миром зажигает искры прозрения, которые приводят к следующей опытной модели, и таким образом разработка последовательно улучшается.

Руководители здравоохранения также советуют использовать «малые тесты перемен», вводя новые процессы или инновации в малом масштабе, чтобы увидеть, дают ли они измеримые результаты. Руководителям бизнеса Джим Коллинз и Мортен Хансен советуют стратегию, которую называют «сначала стрелять из ружей, затем из пушек»^[79]: проводим небольшие эксперименты, а затем удваиваем те, которые дали наилучшие результаты (аналог метода «проведи учинг, а затем прыгай» компании National Instruments). И наконец, существует целая книга по учинг-философии, написанная Питером Симсом.

Она называется «Мелкие ставки»^[61].

Нам нравится термин учинг, но мы хотим, чтобы вы ясно поняли: по сути все говорят одно и то же – прежде чем нырнуть, попробуйте воду. Учитывая популярность этой концепции и явные преимущества маленьких ставок, которые оптимизируют большие решения, странно, почему учинг не осуществляется инстинктивно.

Ответ в том, что мы, как правило, до ужаса уверены в своей способности прогнозировать будущее. Стив, начинающий студент-фармацевт, не чувствует себя растерянным. Зачем ему тратить время на бесплатную стажировку, когда он уверен, что фармацевтика ему подходит? (Если через год он вылетит, то просто скажет: «Это мне не подошло», как будто такой исход нельзя было предвидеть.) Кишечник ведущего дизайнера просто знает, что продукт подходит. Идея быстрого создания «чернового прототипа» заставит хозяина кишечника закатыть глаза: *вы не создаете совершенную модель.*

Склонность считать себя великим специалистом («просто я интуитивно это знаю») сидит внутри каждого из нас. Мы не хотим возиться с учингом, потому что думаем, что знаем, как будут разворачиваться события. Справедливости ради заметим: если мы действительно хорошо прогнозируем будущее, то учинг – пустая трата времени.

Таким образом, ключевым становится вопрос: хорошо ли мы прогнозируем?

2

В начале своей карьеры Фил Тетлок, профессор психологии и менеджмента Пенсильванского университета, работал в комитете Национального исследовательского совета, задачей которого было оценить роль социальных наук в спасении цивилизации от угрозы ядерной войны. Это происходило в 1984 году, во время первого срока Рональда Рейгана, который в речи 1983 года назвал Советский Союз «империей зла». По свидетельству Тетлока, политические эксперты считали: отношения между двумя странами находятся в «опасной близости к пропасти».

Но через год все изменилось. Генеральным секретарем коммунистической партии стал Михаил Горбачев, открывший эру радикальных реформ. За несколько коротких лет страх ядерной войны стал казаться абсурдным (коллеги даже дразнили Тетлока за тревожный отчет, представленный комитетом, говоря: «Итак, небеса все же не разверзлись»). К удивлению Тетлока, эксперты, пропустившие появление Горбачева, так никогда и не признали своих ошибок. Они говорили, что Америке повезло или что их предсказания ядерной катастрофы (которые Тетлок назвал «рискованным предположением,

противоречащим фактам») «почти» сбылись.

Раздраженный Тетлок решил разработать методику, которая впервые заставила бы экспертов отвечать за свои слова^[80]. Он нанял на работу 284 специалиста, зарабатывавших на жизнь «комментариями или советами по политическим или экономическим вопросам». Почти все они имели ученые степени, более половины были докторами философии^[62]. Их мнениями постоянно интересовались, 61 % из них давали интервью средствам массовой информации.

Он попросил каждого сделать прогноз в своей области знаний. Экономистам задавали вопросы типа:

Учитывая экономические показатели, следует ли нам ожидать, что в течение двух ближайших лет темпы роста ВВП ускорятся, замедлятся или останутся примерно такими же?

Политологам задавали следующие вопросы:

Вы считаете, что после следующих выборов в США настоящее должностное лицо / партия [то есть демократы или республиканцы] потеряет контроль, сохранит контроль со снижением поддержки населения или сохранит контроль с повышением поддержки населения?

С точки зрения методики вопросы обычные – ничего более сложного, чем выбор из нескольких вариантов и заполнение опросника. Но Тетлок старался добиться предельной четкости формулировок, чтобы экспертам некуда было спрятаться в случае ошибки. Так, с середины 1980-х он начал понемногу собирать прогнозы. Когда он понял, какие это богатые и интересные данные, его энтузиазм возрос. К 2003 году он накопил 82 361 прогноз. Два года спустя он опубликовал свой блестящий анализ в книге под названием «Экспертное политическое мнение: насколько оно правильно? Как узнать?» (Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?).

Хорошо ли работают эксперты? Да они вообще не справляются, мягко говоря. Даже лучшие составители прогнозов делают это хуже, чем так называемый алгоритм сырой экстраполяции – простое вычисление, в котором учитываются базовые ставки и делается предположение, что тенденции последних нескольких лет не изменятся (например, прогноз, что экономика, которая в течение последних трех лет выросла в среднем на 2,8 %, продолжит расти на 2,8 %). Если вы вспомните советы из предыдущей главы – доверять ли экспертам в отношении базовых ставок, но не предсказаний, – то результаты Тетлока не станут для вас сюрпризом.

Тетлок сообщает плохую новость: «Подсчитывая баллы и переменные в разных регионах в разные периоды времени... невозможно найти какую-либо область, в которой люди явно превосходили бы алгоритм сырой экстраполяции». Другими словами, если вы дали подростку некоторую информацию по базовым ставкам и способу расчета, он запросто сделает лучший прогноз, чем эксперты.

Дополнительное образование не повышает точности. Тетлок обнаружил: доктора наук делают прогнозы не лучше, чем люди без ученой степени. Опыт также не оказывает значительного влияния: эксперты с двадцатилетним стажем не лучше, чем новички. Однако одна черта действительно имела прогностическую ценность: внимание СМИ. Эксперты, которые чаще выступали в средствах массовой информации, как правило, оказывались худшими специалистами по прогнозам (это подтвердит любой, кто провел хотя бы час, смотря новости по кабельному телевидению). Это факт. Эксперты с безупречной репутацией работают хуже, чем бездумные алгоритмы, которые помогают рассчитать, что в этом году повторится лишь то, что случилось в прошлом.

К сожалению, ученые мужи не единственные, кто испытывает проблемы с прогнозированием. Предыдущие исследования показали, что психологи, врачи, инженеры, юристы и автомеханики также плохие специалисты по прогнозам. В одной статье в академическом издании, где приводится обзор этого исследования, есть подзаголовок, хорошо отражающий суть: «Почему специалисты знают так много, а предсказывают так плохо?» Означает ли это, что заключения специалистов ничего не стоят? Нет. В какой-то момент Тетлок дал группе психологов из Беркли^[63] ряд основных фактических данных по политике и экономике различных стран и попросил их сделать соответствующие прогнозы. Они справились еще хуже. Например, когда студенты объявляли себя на 100 % уверенными в каком-либо событии, то ошибались в 45 % случаев. Когда были полностью уверены эксперты, они ошибались «всего лишь» в 23 % случаев. (Что тоже неудовлетворительно. Представьте, если бы такой «точностью» обладал домашний тест на беременность.)

Так что данные показывают: если вы хотите сделать прогноз, то применение базовых ставок эффективнее, чем мнения экспертов, которые лучше, чем прогнозы новичков (замыкают шествие люди, которые ушли в леса за несколько дней до 2000 года, поверив прогнозам о крушении цивилизации).

Исследования Тетлока требуют: проявляйте скромность, когда речь заходит о ваших интеллектуальных способностях. Каждый раз, когда возможно, лучше вообще не пытаться прогнозировать. Например, если вы специалист по программному обеспечению, у вас нет никаких оснований считать, будто вам

проще предсказать эволюцию хаотичного рынка технологий, чем для политолога – спрогнозировать результаты президентских выборов в странах со стабильной западной демократией.

Учинг предоставляет альтернативу, но как способ познания реальности, а не прогнозирования.

* * *

САРАС САРАСВАТИ, ПРОФЕССОР Высшей школы бизнеса Дарден Университета Вирджинии, показала: мелкие предприниматели – полная противоположность ученым мужам. По ее словам, у многих предпринимателей есть одна сходная черта – отвращение к прогнозам. «Если вы дадите предпринимателям данные, относящиеся к будущему, они просто не обратят на них внимания», – сказала она в интервью журналу Inc. Похоже, мелкие предприниматели считают, что по поводу прогнозирования беспокоиться не стоит: одно исследование показало, что 60 % руководителей Inc. 500^[64] перед запуском своих компаний даже не написали бизнес-планов.

Для изучения того, как думают мелкие предприниматели, Сарасвати провела углубленное интервью с 45 основателями компаний с оборотом в пределах от 200 миллионов до 6,5 миллиарда долларов. Одним из пунктов было исследование гипотетического запуска с вопросами о том, как принимаются важные решения.

Одним из вопросов был: «Какие исследования рынка вы провели бы на месте предпринимателя?» В ответ один из участников, открытый для сотрудничества, начал бодро придумывать исследования, которые мог бы провести. Но затем, в середине своей речи, внезапно остановился и честно сказал: «На самом деле я не стал бы проводить все эти исследования, я просто пошел бы продавать. Я не верю в маркетинговые исследования. Кто-то однажды мне сказал: “Единственное, что вам нужно, – это клиент”. Вместо того чтобы задавать вопросы, я попытался бы сделать продажи».

Именно это и произошло в конце 1990-х, в разгар дотком-эпохи^[65]. Тогда-то у Билла Гросса появилась идея, которую он решил проверить. Гросс, основатель инкубатора запусков под названием idealab! загорелся идеей продажи автомобилей через интернет непосредственно потребителям. Он представлял себе так: клиенты могут быстро найти тот автомобиль, который хотят, и получить его прямо у своей двери, что позволяло им избежать общения с продавцами.

Он знал, что в принципе идея может сработать, но это было рискованно. При продаже через интернет он мог предлагать скидки, потому что ему не

нужно было держать большой запас товаров (много дорогих автомобилей). Но даже со скидкой автомобиль – довольно крупная покупка, чтобы осуществлять ее через интернет. Согласятся ли люди потратить 20 000 долларов на автомобиль, на котором не совершили пробной поездки? Даже не видели его в глаза?

Чтобы пролить свет на этот вопрос, он пошел на пробный эксперимент: нанял на 90 дней CEO и дал ему задание продать одну машину. Энди Циммерман, в то время главный COO idealab! вспоминает, что произошло:

В ходе мозгового штурма мы встретили сопротивление, потому что некоторые считали маловероятным, чтобы люди покупали дорогостоящие товары через интернет. В то время никто не продавал автомобили через интернет. Но вместо того чтобы продолжать обсуждать, мы создали сайт из нескольких страниц, который якобы позволял заказать на нем автомобиль. На самом деле запрос поступал к сотруднику, который смотрел цену в Kelley Blue Book^[66] и отправлял ее клиенту. На следующее утро Билл обнаружил, что мы продали три автомобиля, и нам пришлось срочно закрывать сайт, потому что мы предлагали очень большие скидки.

Вместо того чтобы продолжать дискуссию, команда провела учинг и разрешила неопределенность. Учинг привел к основанию компании CarsDirect.com^[81], которая в течение трех лет со дня основания была крупнейшим автодилером в стране.

Профессор Сарасвати обнаружила: предпочтение тестирования перед планированием – одно из самых поразительных отличий между мелкими предпринимателями и руководителями корпораций. Она сказала, что большинство руководителей крупных компаний пользуются прогнозами и, кажется, «совершенно уверены, что могут контролировать будущее в той степени, в которой могут его прогнозировать». И наоборот, мелкие предприниматели склонны к активному тестированию и «совершенно уверены, что могут контролировать будущее, поэтому незачем его прогнозировать»^[82].

Точка зрения мелких предпринимателей начинает проникать в крупные организации. Скотт Кук, основатель Intuit, настолько уверился в достоинствах учинга, что выступает в поддержку того, что называет «лидерством посредством эксперимента». Кук считает: лидеры должны прекратить попытки получить все ответы и принять все решения. В речи в 2011 году он сказал: «Руководители принимают решения на основании политики, убеждений и PowerPoint»^[83]. Ни один из этих факторов, отмечает Кук, не гарантирует торжества хороших идей. Когда мы принимаем решения на основе

экспериментов, у лучшей идеи появляется возможность проявить себя.

В качестве примера Кук привел напряженную дискуссию с командой из Индии, которая разрабатывала новый продукт для индийских фермеров. Идея в том, что за небольшую плату фермеры смогут получать на свои мобильные телефоны информацию о текущих ценах на разные продукты на разных рынках. Таким образом, они смогут отвозить свой урожай туда, где предлагают самую высокую цену. Кук и некоторые члены его команды издевались над идеей. «Я думал, что это безрассудство», – сказал он, но согласился позволить индийской команде проверить сырой прототип идеи.

К удивлению Кука, пилотный вариант оказался хитом, и после 13 экспериментов индийская команда разработала сложный продукт, позволявший повысить доходы фермеров в среднем на 20 %. Для многих дополнительных денег оказалось достаточно, чтобы отправить детей в школу. К 2012 году эту систему использовали 325 000 фермеров. Но она не появилась бы, если бы Скотт Кук и другие руководители Intuit не дали ей шанс.

ЕСЛИ ВЫ МОЖЕТЕ ПРОВЕСТИ УЧИНГ в корпоративном мире, может быть, вы сможете провести его и дома? Так подумал Гейб Габриэльсен, брокер по недвижимости и отец семейства, живущий в Сан-Хосе. У Габриэльсена есть девятилетний сын по имени Колин. Как и многие другие девятилетние дети, Колин часто бывает не согласен с родительским мнением. Например, весной 2011 года он протестовал против обычая Гейба спускаться к завтраку полностью одетым. Вообще-то Гейбу было неважно, в чем завтракает Колин, просто он беспокоился, что если Колин не оденется перед завтраком, то опоздает в школу. «Но мне гораздо удобнее есть в пижаме!» – спорил Колин.

После нескольких сокрушительных дискуссий Гейб решил изменить стратегию. Прочтя страницу из книги Скотта Кука, он объявил: «Хорошо, Колин, мы попробуем твой способ в течение трех дней. Но если за эти дни ты хоть раз опоздаешь в школу, то вернемся к старой системе».

Колин, пораженный этим изменением, успешно справился с испытательным сроком. Он приходил завтракать в пижаме и не опаздывал в школу. В результате новая практика прижилась и обе стороны остались довольны результатом: для Гейба – сын меньше с ним спорил, а для Колина – удовлетворение от победы над отцом.

Теперь пришло время оговорок. Хотя до сих пор мы прославляли преимущества учинга, необходимо отметить, что учинг не панацея для решений. Как мы уже видели, он может быть очень эффективен в проверке наших предположений реальной жизнью. Но есть большой недостаток: он плохо подходит для ситуаций, которые требуют выполнения обязательств.

Представьте, что Колин играл бы в бейсбол и, устав ходить на тренировки после школы, захотел бы поэкспериментировать с уходом из команды – просто

пропустить несколько занятий, чтобы посмотреть, как ему это понравится. Для большинства родителей это будет выглядеть нарушением обязательств: *ты обязался играть за эту команду, поэтому нужно довести дело до конца*. А что если военнотружущим разрешат проводить учинг – оценивать, подходит ли им пребывание в учебном лагере? У нас, наверное, была бы армия из пяти человек.

Учинг лучше всего подходит для ситуаций, когда мы нуждаемся в большем количестве информации. Но он не позволяет нам эмоционально топтаться на месте, смягчая решение, по нашему мнению, правильное, но причиняющее нам боль. Рассмотрим двух мужчин, Маршалла и Джейсона, которые бросили колледж через два года, а теперь, в возрасте 25 лет, понимают, что не могут продвинуться по службе. Маршалл точно знает: для продвижения по службе ему нужен диплом, но откладывает его получение. Он не слишком любит учиться, поэтому ему всегда легко найти причину, чтобы увильнуть. Для него учинг – скажем, проходить одну дисциплину за семестр – будет отговоркой. Вероятно, это плохо закончится. С такой скоростью потребуется много лет, чтобы получить диплом, и с каждым годом ему будет все легче забросить учебу.

У Джейсона другая проблема: он всегда интересовался морской биологией, но достаточно мудр, чтобы понимать, что мало знает в этой области. Ему нужен учинг. Он должен стать тенью морского биолога на несколько часов в неделю. Привлекает ли его эта работа? А также год или два поучиться в местном университете, чтобы убедиться: он справится с курсовой работой. Если выяснится, что морская биология ему подходит, он прекратит учинг и нырнет!

Короче говоря, учинг должен использоваться как способ ускорить сбор достоверной информации, а не оттянуть решение, которое требует активных обязательств.

3

Весной 1999 года Дэн Хиз проводил собеседование с парнем по имени Роб Крам, который хотел устроиться графическим дизайнером в компанию Thinkwell, издававшую учебники, в которой Дэн был сооснователем. Вот как Хиз вспоминает собеседование:

Крам был молодым человеком с коротко подстриженными волосами, в очках, в одежде, слишком хипповой для собеседования. У него были серьги и большое кольцо в носу, похожее на то, которое вставляют быкам. На вопросы он отвечал запинаясь, будто решая, сколько должен сказать, и некоторые из его комментариев казались излишне саркастическими. Мне он не понравился. В течение нескольких недель я провел собеседование приблизительно с десятью

кандидатами на два места дизайнеров. Роб был в нижней части моего списка.

В отдельной части собеседования кандидатам предлагалось выполнить образец работы – тест на скорость, который проводился в нашем офисе и моделировал работу, которую им предстоит исполнять (например, нарисовать график для учебника по математике или проиллюстрировать идею принципа Бернулли). Коллеги кодировали эти образцы с помощью номеров, а не имен, так чтобы мы могли их оценить, не зная автора. Когда мой сооснователь и я сравнили оценки, оказалось, что мы присвоили номер один одному и тому же рисунку. Мы спросили, чей это. Оказалось, что автором был Роб Крам.

В течение длительного времени мы обсуждали, стоит ли нанимать Роба. Я был настроен скептически; мне казалось, что он «не подходит культуре компании» (было ли это решающим?). Мое первое впечатление оказалось не слишком позитивным (не собираешься ли ты доверять своим инстинктам?). Однако в конце концов я согласился его испытать.

Слава богу, что я уступил. С самого начала Роб стал одним из наших лучших сотрудников, а затем, после двух продвижений, художественным директором и руководил отделом из более десяти художников. Он оказался одаренным дизайнером с даром создавать простые и ясные визуализации, а кроме того, трудолюбивым и добросовестным менеджером. Больше всего меня смущало, что мое первое впечатление о нем было неправильным. Неправильным до смешного. Роб оказался добрым, скромным и искренним. Он стал хорошим другом и коллегой.

Меня передергивает, когда я вспоминаю, как боролся с решением его нанять и какое значение придавал ошибочному первому впечатлению. Оглядываясь назад, я удивляюсь, почему вообще стал проводить с ним собеседование. Я пытался его оценить: заглянуть в душу и представить потенциальным коллегой. Я пытался предсказать, насколько хорошим сотрудником он будет. Но мне не нужно было это *предсказывать*! Образец работы сказал мне все, что я должен был знать ^{84}.

Для сравнения представьте себе, что тренер олимпийской сборной США будет использовать два теста по отбору бегунов для командной эстафеты 4 × 100. Тест 1: запустить человека на дистанцию и посмотреть, как быстро он бежит. И тест 2: встретиться в конференц-зале и посмотреть, отвечает ли он на вопросы так, как ответил бы хороший бегун.

Обратите внимание, что бóльшая часть корпоративной Америки проводит

процесс найма скорее по типу теста 2, а не теста 1. Давайте все вместе хлопнем себя по лбу.

Исследования показали: интервью – худший прогностический фактор эффективности работы, чем проверка практических навыков, знаний и рейтинга среди коллег на прошлом месте работы. Даже простой тест на интеллект дает значительно лучший прогноз, чем собеседование.

По сообщению психолога Робина Дауэса, в одном из исследований сложилась уникальная ситуация, которая позволила оценить значение собеседования. В 1979 году система собеседований в медицинской школе Техасского университета выявила 800 лучших абитуриентов. Их оценивали по семибалльной шкале. Вместе с оценками и качеством школ, которые они окончили, эти рейтинги играли ключевую роль в решении о приеме. В университет принимали только тех абитуриентов, которые на собеседовании получили более 350 баллов из 800.

Затем неожиданно законодательный орган Техаса потребовал, чтобы медицинская школа приняла еще 50 студентов. К сожалению, к тому времени остались одни «отбросы» (по результатам собеседования), так что школе пришлось позволить 50 людям со дна занять место среди студентов, получивших по 700 и 800 баллов.

К счастью, в медицинской школе никто не знал, у кого было 700, а у кого 100, поэтому судьба организовала идеальное соревнование между студентами, получившими высокие и низкие оценки. У них была разница в успеваемости? Нет. Обе группы заканчивали и получали награды с одинаковой скоростью.

Ну конечно, издеваетесь вы, «отбросы» могли хорошо делать курсовые работы, но хороший интервьюер обращает внимание на социальные навыки! Поэтому, как только «отбросы» начали работать в реальных больницах, где очень важны отношения, становится легко отделить социально приемлемых от социально неприемлемых.

Но ничего подобного не произошло. Обе группы показали одинаково хорошие результаты в первый год работы. Такое впечатление, что интервью не продемонстрировало ничего, кроме, эм, способностей проводившего собеседование.

Но почему при подтвержденно низкой эффективности собеседований мы продолжаем на них полагаться? Потому что считаем, будто хорошо их проводим. Мы – это Барбара Уолтерс или Майк Уоллес. Мы уходим с собеседования в уверенности, что измерили человека. Психолог Ричард Нисбетт называет это «иллюзией собеседования»: уверенность, что в ходе собеседования мы получили много информации. Он указывает, что собеседование при поступлении в высшую школу зачастую имеет такое же значение, как и средний балл аттестата. Абсурд в том, что подразумевается, будто «вы и я, заглянув в

папку или проведя с кем-нибудь собеседование в течение получаса, получим более точное впечатление, чем общая оценка 20–40 разных преподавателей в течение 3,5 лет»^[85].

NoreLab, вышеупомянутая некоммерческая организация, использующая технологии, позволяющие улучшить здоровье детей, решила отказаться от собеседования. «Часто те, кто прошел собеседование с наибольшими баллами, оказываются самыми худшими исполнителями», – сказал Стив Коул. Поэтому NoreLab начала давать потенциальным сотрудникам трехнедельный испытательный срок.

Коул сказал: «Это невероятно эффективно. Нет больше страха. Как мы принимаем теперь решения о найме? Мы принимаем их на основе эмпирической производительности сотрудника в нашем коллективе, в тех видах работ, которые мы выполняем. Рынок труда не позволяет получить полезную информацию об этом. Поэтому постарайтесь сформировать свое впечатление о производительности в вашем контексте. В некотором смысле эффективность сотрудника на последнем месте работы действительно не имеет большого значения»^[86].

В следующий раз, когда у вас появятся вакансии, воспользуйтесь советами Стива Коула. Каков лучший способ, которым вы могли бы проверить своих потенциальных сотрудников?

ПРОВЕСТИ УЧИНГ – ЭТО СПРОСИТЬ: *зачем предсказывать то, что можно проверить? Зачем гадать, когда можно знать?* Эти вопросы подводят нас к концу данного раздела, в котором мы изучали стратегии борьбы с подтверждением предвзятости. Основная проблема, с которой мы сталкиваемся, анализируя варианты, заключается в следующем: как правило, у нас есть предчувствие по поводу того, кого мы желаем видеть победителем, а даже малейшее предчувствие заставляет нас собирать подтверждающую информацию и иногда *ничего кроме* подтверждающей информации. Мы пишем книги, подтверждающие наши кишечные инстинкты.

Чтобы избежать этой ловушки, у нас есть способ проверить предположения в реальных условиях. Мы рассмотрели три стратегии такой проверки. Во-первых, мы должны осторожно относиться к своему *способу сбора информации*, задавать разоблачающие вопросы и учитывать противоположности. Во-вторых, мы должны искать *правильные виды информации*: уменьшение масштаба, чтобы увидеть базовые уровни, в которых обобщается опыт окружающих людей, и увеличение масштаба, чтобы получить более точное впечатление о реальности. И наконец, провести окончательную проверку в реальных условиях, что и есть учинг: быстро протестировать свои варианты, прежде чем начать действовать.

Что это дает? Более полную информацию, позволяющую сделать

правильный выбор. Делая его, мы сталкиваемся с рядом препятствий, которые разберем дальше. Если вы когда-либо тщательно планировали бюджет на основе информации и анализа и затем быстро все это отбрасывали, столкнувшись с идеальной парой туфель, или если под влиянием момента купили акции, или со страхом сбежали от серьезного выяснения отношений, значит, вы уже встречались с самым большим врагом мудрых решений – с самими собой.

Следующий шаг: что делать с вами.

Краткое содержание главы 7

Учинг

1. Учинг = проведение небольших экспериментов для проверки своей теории. Сначала попробуйте воду пальцем, а уж затем ныряйте.

Джон Хэнкс в NI провел учинг с беспроводными датчиками в джунглях Коста-Рики.

Перед поступлением в вуз абитуриенты должны добровольно отработать по будущей специальности по крайней мере сто часов.

Юридический секретарь Пегги приняла сознательное решение провести учинг своей навязчивой привычки редактировать.

2. Учинг особенно полезен, потому что мы ужасно прогнозируем будущее.

Исследование Тетлока показало, что прогнозы экспертов хуже, чем простые экстраполяции базовых ставок.

3. Мелкие предприниматели проводят учинг естественным образом. Вместо того чтобы делать бизнес-прогнозы, они выходят и пробуют.

CarsDirect.com задались вопросом: можно ли продать автомобили через интернет?

Исследователь Сарасвати в отношении успешных малых предпринимателей:

«До той степени, в которой мы можем контролировать будущее, нам нет нужды его предсказывать»

Скотт Кук из Intuit верит в «руководство с помощью эксперимента», а не с помощью «политики, убеждений и PowerPoint». Успешная служба информации по мобильным телефонам в Индии не была бы организована, если бы она только обсуждалась.

4. Предостережение: учинг непродуктивен в ситуациях, которые требуют обязательств.

Из двух парней, которые бросили учебу, учинг требовался тому, который интересовался вопросами морской биологии. Тому, кто знал, что

нуждается в дипломе, но боялся вернуться в вуз, учинг не нужен.

5. Общая ошибка при найме на работу: мы стараемся *предсказать* успех с помощью собеседований. Вместо этого следует проводить учинг.

Дэн Хиз напрасно мучился вопросом, нанимать ли очевидно квалифицированного художника.

Исследования показывают, что собеседования прогнозируют хуже, чем образцы работы, оценки коллег и т. д. Можете ли вы отказаться от собеседования и предложить краткосрочный испытательный контракт?

6. Зачем вообще *предсказывать*, если можно *знать*?

Дистанцируйтесь перед решением

8. Преодолевайте мгновенные эмоции

1

В 2000 году журналист Чандлер Филлипс, который в качестве литературного негра^[67] написал две книги об автомобилях, предложил свои услуги на сайте www.Edmunds.com, где печаталось много отзывов об автомобилях и данных о продажах (по аналогии с Kelley Blue Book)^[87]. К его удивлению, редакторы Edmunds.com подбросили ему идею рассказа. Один из них спросил: «Вы могли бы выполнить разоблачающее задание?»

Они предложили Филлипсу на три месяца наняться на работу продавцом автомобилей, а затем написать об этом опыте. Он должен был изучить, как бизнес автопродаж выглядит изнутри, какие трюки используют продавцы и как потребители могут противостоять их давлению и добиться хороших условий сделки.

Заинтригованный этой идеей, Филлипс согласился. Вскоре он нанялся на работу в автосалон в Лос-Анджелесе, который был известен давлением на клиентов и большим объемом продаж. Его отчет о работе появился в виде истории под названием «Исповедь продавца автомобилей», которая стала одним из классических внутренних отчетов в отрасли. В этой истории Филлипс вспоминает, как он приветствовал некоторых клиентов на площадке:

Подхожу к паре. Жизнерадостно говорю: «Добрый день!» Они мгновенно отворачиваются, и я вижу страх на их лицах. Боятся меня!.. С чего бы? Если ответить коротко, то они боялись купить автомобиль. Более длинный ответ – они боялись влюбиться в один из автомобилей, потерять голову и заплатить слишком много. Они боялись быть обманутыми, боялись, что у них будут вымогать деньги, давить, надувать, жульничать, доставать, обводить вокруг пальца или обдирать. Как только они меня заметили, все эти страхи явственно отразились на их лицах и они выпалили: «Мы только посмотреть!»

Филлипс быстро понял: искусство продажи автомобилей в том, чтобы клиенты перестали думать и начали чувствовать. Приятель-продавец посоветовал Филлипсу: когда идешь по площадке с покупательницей, внимательно следи, какой автомобиль привлек ее внимание, а затем уговори ее сесть на водительское сиденье. *Чувствуете, как вам в ней хорошо?* Затем, не принимая «нет» в качестве ответа, схвати ключи и настаивай на пробной поездке. Продавец заверил Филлипса: «Друг мой, она почувствует себя за рулем

и купит».

Как только клиент выказывал хотя бы малейшую заинтересованность в покупке автомобиля, манипуляции продолжались. Продавец устраивал шоу. Он звонил наверх, чтобы узнать, действительно ли этот автомобиль все еще продается, что порождало фальшивое напряженное ожидание, а затем объявлял «хорошую новость», как на самом деле и было с самого начала! (Продавцы продовольственных магазинов также должны попробовать эту стратегию – бросаться на клиентов и с восторгом кричать, что у них *еще есть медовые колечки с миндалем и их можно купить!*)

Делая одну из первых попыток продать машину, Филлипс работал с парой, которая хотела купить мини-фургон. В соответствии с протоколом он привел Майкла, помощника менеджера по продажам. «Я заметил, что он всегда начинал с расхваливания автомобиля, который хотел клиент, как если бы тот принял мудрое решение. Он говорил что-то вроде: “Так вы интересуетесь мини-фургоном? Знаете ли вы, что это лучший автомобиль из тех, которые мы здесь продаем? Он всем очень нравится. Он вмещает семь человек, но двигается как автомобиль. Вы сделали совершенно правильный выбор. И цены здесь самые лучшие в области”. Позже я узнал, что это называется “повышать уровень восторга клиента”. В состоянии восторга он перестает вести себя разумно, когда дело доходит до заключения сделки».

Начались переговоры о цене. Продавцы автомобилей играли «хороших ребят», смело борющихся с руководством за более выгодную сделку. Ключевой принцип в том, чтобы настоять на сделке *в тот же день*, пока эмоции клиентов еще свежи. «Продавцы автомобилей умеют заставить нас почувствовать себя обязанными сделать у них покупку», – писал Филлипс.

ИМЕННО ЭТОТ СТРАХ перед атакой собственных эмоций заставил Эндрю Хэллама, канадского учителя английского языка в средней школе, придумать свой процесс покупки автомобиля^[88]. Хэллам не был обычным учителем. Со своей скудной зарплаты он наскреб деньги и вложил их так, что в тридцать лет стал свободным от долгов миллионером. Своими секретами он поделился в книге «Учитель-миллионер» (*Millionaire Teacher: The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School*). Многие из них включают действительно новаторские способы вести дешевую/экономную жизнь (быть наполовину пустым / наполовину полным). Когда ему надоело платить за бензин, чтобы добираться до работы, он начал ездить на велосипеде, а это *100 километров в оба конца*. Зимой он жил, не платя за квартиру, потому что оставался с детьми тех супругов, которые уезжали на юг. Он никогда не включал отопление, даже во время визитов отца, предпочитая для тепла пройтись вокруг дома, надев на себя множество рубашек и свитеров.

В 2002 году, собравшись купить машину, Хэллам не дал продавцам

автомобилей обмануть себя. Он испытывал здоровый страх перед их выдающимся мастерством. «Представьте себя блуждающим по площадке с машинами... В скором времени к вам присоединяется круто одетый продавец, показывающий различные марки и модели. Он даже может иметь самые лучшие намерения, но, если вы похожи на меня, ваш пульс несколько участится, как будто за вами тайно следят, а давление преследователя – ловкого болтуна собьет с толку. Помимо всего прочего, вы на чужой территории. Мелкой рыбешке типа меня нужна эффективная стратегия против больших, голодных и опытных акул».

Его стратегия была проста: во-первых, он точно решил, что хочет подержанный автомобиль, точнее японский, с ручной коробкой передач, оригинальной покраской, пробегом менее 128 000 километров и начальной ценой менее 3000 долларов (он не хотел перекрашенную машину, потому что боялся: новая краска может маскировать пятна ржавчины или ущерб от аварий). Возраст и модель его не заботили.

Решившись придерживаться своих критериев, он начал обзванивать автосалоны в пределах 30 километров. Многие пытались «зазвать его в свои логова», прельщая пробной поездкой или предложениями, которые *превышали* его бюджет. Некоторые насмехались над его бюджетом и пытались уговорить его увеличить. «Мне действительно пришлось отбиваться от агрессивного торгового персонала, – вспоминает Хэллам, – но это намного легче делать по телефону, чем лично».

В конце концов ему перезвонил один дилер. Пожилая пара продавала старую «Тойоту-Терцел» с пробегом всего в 48 000 километров. Машина ни разу не перекрашивалась и не проверялась. Они предлагали ее за 3000 долларов, и Хэллам согласился. Он выиграл битву только потому, что избежал ее.

СТРАТЕГИЯ ХЭЛЛАМА – вдохновляющая идея для того, что мы ищем в этом разделе: способов дистанцироваться перед решением. До сих пор мы тратили время на размышления, как создать для себя большой выбор, расширив варианты, и как оценить эти варианты – проверить свои предположения в реальных условиях. И вот пришло время выбора.

В теории это должно быть кульминацией книги, частью, где мы доезжаем до развилки и делаем правильный поворот. Однако мы считаем этот раздел наименее важным из четырех. С одной стороны, многие решения могут не иметь стадии «выбора». Часто в ходе изучения своих возможностей мы обнаруживаем, что одна из них так очевидно правильна, что долго раздумывать не приходится.

Кроме того, мы можем сойти с мертвой точки, приняв твердое решение раскопать новые варианты или новую информацию. Так что, если вы столкнулись с дилеммой и чувствуете себя застрявшим, наш первый совет – вернуться к процессу WRAP и использовать инструменты, с которыми мы уже

познакомились: провести тест исчезновения вариантов, найти человека, который решил ваши проблемы, найти способ провести учинг.

Но иногда мы сталкиваемся с действительно трудным выбором. Тогда-то нам и приходится дистанцироваться, иначе легко потерять направление. Ослепленные частностями, мы сомневаемся и мучаемся, ежедневно изменяя свое мнение.

Наверное, наш злейший враг в разрешении подобных конфликтов – мгновенные эмоции, которые оказываются ненадежными советчиками. Люди, рассказывая о худших решениях в своей жизни, часто вспоминают: в момент икс они пребывали в тисках висцеральных эмоций (гнева, похоти, тревоги или жадности). Насколько изменилась бы наша жизнь, будь у нас дюжина кнопок «отменить», которыми мы могли бы воспользоваться после подобного выбора.

Но мы не рабы. Висцеральные эмоции довольно быстро проходят. Именно поэтому народная мудрость гласит: «Утро вечера мудренее». Это хороший совет, и нам следует принять его. Однако не всегда достаточно «переспать с проблемой». Тут требуется стратегия.

Учитель-миллионер Хэллам понимал: если он пойдет на поводу у продавца автомобилей и попадет в его логово, то может испытать такой восторг, что сделает неразумное приобретение. Поэтому он придумал способ этого избежать. Принимая решение, он дистанцировался – в буквальном смысле, так как он находился далеко от автосалона. Но вообще расстояние должно быть эмоциональным. Мы должны смирить мгновенные эмоции и страстные желания в пользу долгосрочной ценности.

Инструмент, с помощью которого мы можем привести в порядок эмоции, был изобретен Сьюзи Уэлч, которая писала статьи по бизнесу для таких изданий, как Bloomberg Businessweek и O magazine. Он называется 10/10/10^[89]. Уэлч описывает его в книге с одноименным названием. Для использования метода 10/10/10 мы должны рассмотреть свои решения в трех различных рамках. Как мы будем к ним относиться через 10 минут? А через 10 месяцев? А через 10 лет?

Три временные рамки – элегантный способ заставить нас несколько дистанцироваться от своих решений. Рассмотрим разговор с женщиной по имени Энни, которая мучилась из-за своих взаимоотношений с Карлом^[68]. Они встречались уже девять месяцев. Энни считала: «Он замечательный человек и во многих отношениях именно тот спутник жизни, которого я ищу».

Но ее волновало, что их отношения не развиваются. Энни в свои 36 лет хотела иметь детей, она не располагала неограниченным временем, чтобы развивать отношения с Карлом, которому было 45. Прошло девять месяцев, а она все еще не познакомилась с его приемной дочерью от первого брака, и ни один из них не сказал другому: «Я тебя люблю».

Карл пережил ужасающий развод и опасался новых серьезных отношений. После развода он решил держать дочь в стороне от своей личной жизни. Энни соперничала, но ее задевало, что важная часть его жизни от нее закрыта.

Когда мы говорили с Энни, она собиралась провести с Карлом первый продолжительный отпуск – поездку из Лос-Анджелеса в Портленд. Ее интересовал вопрос, следует ли ей «сделать следующий шаг» во время поездки. Она знала, что Карл не спешил принимать решения («он около трех лет собирался купить смартфон»). Должна ли она первой сказать: «Я тебя люблю»?

Мы предложили Энни воспользоваться методом 10/10/10. *Представьте, что вы решили прямо сейчас, в эти выходные, сказать, что любите его. Что вы будете думать об этом через 10 минут?* «Думаю, нервничала бы, но гордилась собой, потому что решилась и рискнула».

Как бы вы отнеслись к этому через 10 месяцев? «Не думаю, что пожалела бы. Нет. Я имею в виду, что действительно хотела бы, чтобы это сработало. Я считаю его замечательным. В конце концов, кто не рискует, тот не пьет шампанского, не так ли?»

А как насчет 10 лет? Энни сказала: независимо от его реакции, это вряд ли будет иметь значение через 10 лет. К тому времени они либо будут счастливы вместе, либо у нее сложатся счастливые отношения с кем-то еще.

Обратите внимание, что с инструментом 10/10/10 решение оказалось довольно простым: Энни должна взять на себя инициативу. Сделав так, она будет гордиться собой и считать, что она об этом не пожалеет, даже если в итоге отношения разладятся. Но без сознательного анализа 10/10/10 решение выглядело трудным. Краткосрочные эмоции – нервозность, опасения и боязнь отрицательного ответа – отвлекали и служили сдерживающими факторами.

Несколько месяцев спустя мы связались с Энни, чтобы узнать, что произошло во время поездки. Она ответила нам по электронной почте:

Я все-таки сказала «Я люблю тебя» первой. Я пытаюсь изменить ситуацию и чувствовать себя в менее подвешенном состоянии... Карл еще не сказал, что тоже меня любит, но в целом он делает успехи (становится ближе, доверчивее и т. д.). Я верю, что он тоже меня любит, просто ему нужно немного больше времени, чтобы преодолеть страх и проговорить эти слова...

Я рада, что рискнула, и не пожалею, даже если в конечном счете наши отношения не сложатся. Я бы сказала, что на данный момент я на 80 % уверена, что в конце этого лета мы с Карлом станем жить вместе.

10/10/10 помогает нам выровнять эмоциональное игровое поле. То, что мы чувствуем сейчас, – интенсивно и остро, а будущее представляется размытым.

Это различие дает настоящему слишком большую власть, потому что наши мгновенные эмоции всегда находятся на самом верху. Предлагая с той же интенсивностью представить свои эмоции 10 месяцев спустя, метод 10/10/10 заставляет сместить наши прожекторы от того, что мы чувствуем в настоящем.

Смещение помогает рассмотреть мгновенные эмоции в перспективе. Это не значит, что мы должны их игнорировать: часто они говорят нам нечто полезное о том, чего мы хотим в данной ситуации. Но мы не должны позволять им руководить собой.

Конечно, мы не проверяем наши эмоции у дверей офиса, хотя этот способ кажется полезным и в работе. Когда вы избегаете трудного разговора с коллегой, это значит, что вами управляют мгновенные эмоции. Если вы все же решитесь, то 10 последующих минут, вероятно, будете испытывать беспокойство. А как через 10 месяцев? Вы будете рады, что поговорили? Будете испытывать облегчение? Гордость?

Если вы искали кандидата на высококвалифицированную работу и, чтобы заполучить его, решили поднять зарплату, то через 10 минут, приняв решение, вы не будете ощущать ничего, кроме возбуждения. Но не пожалеете ли вы через 10 месяцев, если сотрудник поведет себя так, что коллеги ощутят себя менее ценными? А через 10 лет? Окажется ли сегодняшний искусный и знающий себе цену человек достаточно гибким, чтобы изменяться вместе с вашим бизнесом?

Если быть точным, мгновенные эмоции не всегда опасны (перед лицом несправедливости целесообразно проявить ярость). Анализ 10/10/10 не подсказывает, что правильно в долгосрочной перспективе. Он просто гарантирует, что мгновенные эмоции – *не единственный голос при обсуждении.*

2

В углу доски, прямо под предупреждением для уборщицы «Не стирать», ежедневно стали появляться странные слова, написанные прописными печатными буквами. Эти слова чрезвычайно заинтриговали студентов университета, которые занимались в аудитории, тем более что были написаны на иностранном языке: **SARICIK. RAJECKI. KADIRGA. NANSOMA. ZAJONC.**

В некоторые дни появлялось только одно из слов, в другие – два или три. В частности, Zajonc появлялось намного чаще других. Профессора не обращали на них внимания. Студенты были озадачены, позже один сказал: «Они преследуют меня во сне».

Эти слова появлялись на доске в течение девяти недель, а потом среди студентов был проведен опрос по списку, содержащему 14 иностранных слов, причем пять из них с доски. Им было предложено оценить, насколько им *понравилось* каждое слово. Рик Крэнделл, спланировавший это исследование,

показал: больше всех понравились те слова, которые студенты видели чаще всего. То есть знакомство вызвало не отрицательные эмоции, а скорее удовлетворение.

Психологи, изучавшие это явление на протяжении десятилетий, называют его принципом «простой экспозиции»: люди предпочитают знакомые вещи (то есть достаточно *простой экспозиции*, чтобы смотреть более позитивно).

Одним из пионеров в этой области был Роберт Зайонц (чье имя сейчас кажется нам странно симпатичным...). Зайонц подвергал людей воздействию различных стимулов – бессмысленных слов, символов, похожих на китайские иероглифы, фотографий лиц – и обнаружил: чем чаще люди видели стимулы, тем более позитивно к ним относились.

В увлекательном исследовании по применению этого принципа психологи изучали реакции людей на их лица. Но перед тем как заняться исследованием, давайте минутку поговорим о вас. Это может показаться странным, но на самом деле вы не очень хорошо знаете собственное лицо. Лицо, которое вы хорошо знаете, то, что видите в зеркале, – отражение того, что видят ваши близкие. Зная это, некоторые умные исследователи сделали по две различные фотографии: одна соответствовала тому, как людей видят со стороны, а другая – как они видят себя сами.

Согласно принципу простой экспозиции, обследуемые предпочитали зеркальные фотографии, а их близкие – фотографии с реальным изображением. Нам нравится зеркальное отражение нашего лица больше, чем настоящее лицо, потому что мы чаще его видим!

Вид отраженного лица безобиден, хотя оно кажется несколько странным. Но у принципа простой экспозиции имеется и более неприятное следствие – он распространяется на наше восприятие истины. В одном эксперименте участникам были представлены неизвестные факты, например «молнии были изобретены в Норвегии», с прямым указанием, что утверждения могут быть как истинными, так и ложными. В ходе эксперимента эти утверждения показывались неодинаковое количество раз, например три вместо одного. Результаты показали: те утверждения, которые возникали чаще, оценивались участниками как более правдивые. Повторение вызывало доверие.

Это отрезвляющая мысль о наших решениях в общественной жизни и в организациях. Все мы в ходе работы привыкаем к множеству принятых в организациях «правд». Вероятно, значительная их часть хорошо себя зарекомендовала и заслуживает доверия, но некоторые только *кажутся правдой*, потому что они нам знакомы. В результате, принимая решения, мы можем думать, что делаем выбор на основе фактических данных, но иногда этими доказательствами могут быть ZAJONC – бессмысленные идеи, которые нам нравятся потому, что мы часто их видели.

Принцип простой экспозиции^[90] представляет собой более тонкую форму мгновенной эмоции. Он проявляется не так ярко, как страх, похоть или смущение. Тем не менее он влияет на нас и, как правило, оттаскивает нас *назад*, будто родитель, хватающий ребенка за шиворот, чтобы не позволить ему убежать. Мы предпочитаем знакомое, что естественным образом выливается в предпочтение статус-кво.

Объединение этого предпочтения со статус-кво – еще одно предубеждение, которое называется отвращением к потере и говорит: величина отрицательных эмоций при потере превышает величину положительных эмоций от равнозначного приобретения. Представьте, что мы даем вам возможность сыграть в игру. Мы будем подбрасывать монетку, и, если она повернется орлом, вы выиграете 100 долларов, а если решкой, вы будете должны 50 долларов нам. Хотите поиграть? Большинство людей откажется, потому что испытывает отвращение к потере: утрата 50 долларов настолько болезненна, что потенциальная вдвое бóльшая прибыль не кажется достаточной для компенсации. И действительно, исследователи снова и снова находят, что люди ведут себя так, будто для них ощущение потери в два или четыре раза болезненнее, чем выгода от приобретения.

Отвращение к потерям^[91] проявляется во множестве разных контекстов. Потребители, покупающие дорогую электронику, часто приобретают до безобразия завышенные гарантии: они могут заплатить 80 долларов за страховой полис при действительной стоимости в 8 долларов (страховая программа «Защита покупки» – наиболее прибыльная часть потребительского бизнеса электроники). Они принимают плохое экономическое решение, потому что боятся потери. Когда они представляют себе, какой ужас испытают, если любимый новый телевизор упадет по дороге домой и возникнет необходимость купить новый, этого бывает висцерально достаточно, чтобы переплатить.

Исследования показывают: мы почти мгновенно настраиваем себя на отвращение к потерям. В серии блестящих исследований ученые пришли в университетские аудитории и случайным образом сделали подарки приблизительно половине студентов: подарили кофейную кружку с логотипом университета. У студентов, которые не получили кружки, спросили: «Сколько вы заплатили бы за одну из этих кружек?» В среднем они назвали цену 2,87 доллара.

Но сюрприз преподнесли студенты, получившие кружки. На вопрос, по какой цене они продали бы кружки, последовал ответ: они не могли бы расстаться с ними меньше чем за 7,12 доллара.

Пять минут назад все студенты в аудитории предположительно оценили кружки в 2,87 доллара. Но буквально за несколько минут некоторые привязались к ним настолько, что это сделало немислимым продажу за 2,87

доллара. Если отвращение к потере настолько быстро влияет на восприятие столь тривиального предмета, как кофейная кружка, подумайте о его влиянии на более важные решения, например отказ от выслуги лет (или преимуществ социальной сети), когда человеку предлагают взяться за новую работу в другой отрасли. Или когда кому-то приходится отказаться от комфортной жизни, чтобы вернуться в школу.

Исследования показывают: когда руководитель организации предлагает изменить направление деятельности, эти решения будут подвергаться мощным эмоциональным искажениям. Сотрудники будут чувствовать две вещи: *ощущение незнакомого* (а значит, более неудобного), а также ощущение потери того, что они имеют сегодня. Когда эти две силы – принцип простой экспозиции и отвращение к потере – выступают вместе, мы получаем мощное предубеждение против *того, что происходит сегодня*.

ПРЕДУБЕЖДЕНИЕ ПРОТИВ ПОТЕРИ СТАТУС-КВО наиболее явно в больших бюрократических учреждениях. Представьте сотрудника автоинспекции среднего звена, бормочущего: «Мы всегда делали это так!» Но предубеждение против потери статус-кво распространяется еще шире. PayPal – одна из наиболее успешных (и наименее похожих на автоинспекцию) компаний эпохи интернета, но даже ее молодые, склонные к инновациям основатели едва не стали жертвой приверженности статус-кво.

В 1998 году в возрасте 23 лет недавний выпускник колледжа по имени Макс Левчин стал сооснователем PayPal^[92]. В то время компания не имела ничего общего с онлайн-платежами. Скорее, это была программа обеспечения безопасности для портативных устройств. В колледже Левчин увлекался программным обеспечением и криптографией и исключительно как хобби создал некоторую программу безопасности для PalmPilots, сделав ее доступной для свободного скачивания. После того как программу скачали тысячи людей, ему пришло в голову, что это могло бы стать бизнесом.

Свободная программа для скачивания решила невероятно сложную проблему. Но использование криптографических алгоритмов на PalmPilot, с его 16-мегагерцевым процессором hamsterleague, оказалось похожим на пополнение большого склада с помощью унициклов (теоретически возможно, но насколько же медленно).

Левчин и его партнер по бизнесу Питер Тиэль пытались найти способы превратить инновации в коммерческий продукт и в итоге додумались разработать программное обеспечение, которое позволяло людям хранить деньги на PalmPilots, а обменивать через интернет. Финансовым операциям требовалась безопасность, которую обеспечивал шифр Левчина. Когда Тиэль и Левчин начали рассказывать о своей идее, она очень понравилась их коллегам из Кремниевой долины. В интервью Джессике Ливингстон (оно приводится в

ее книге «Основатели за работой» (Founders at Work: Stories of Startups' Early Days)) Левчин говорит: «Толпа компьютерных умников подумала: “Ничего себе. Это будущее. Мы хотим в будущее. Возьмите нас с собой”. Таким образом, мы получили внимание и финансирование».

На самом деле само финансирование вошло в историю. В день, когда должна была состояться первая венчурная сделка, команда PayPal встретилась с инвесторами в ресторане Buck's, и 4,5 миллиона долларов инвестиций были переданы от одного PalmPilot другому. В инфракрасных лучах по ресторану плыли миллионы долларов. В Buck's пришло будущее. (Левчин закодировал, чтобы визуальный эффект в Buck's продолжался в течение пяти дней. После успешной передачи средств он заснул за столом и проснулся несколько часов спустя рядом с недоеденным омлетом. Все остальные ушли, посчитав, что он может отдохнуть.)

Приложение PayPal для PalmPilots стало популярным и привлекало порядка 300 пользователей в день. Чтобы повысить интерес, команда Левчина сделала сайт с демоверсией портативного продукта. К началу 2000 года команда начала замечать нечто странное: многие люди использовали для обработки транзакций демоверсию, а не возились с портативным устройством. В самом деле, онлайн-версия привлекала больше людей, что Левчин описал как «необъяснимое явление, потому что портативное устройство было крутым, а на сайте висела всего лишь демоверсия». Он добавил:

Затем все эти люди с сайта, который назывался eBay, начали с нами связываться и спрашивать: «Могу ли я разместить ваш логотип на моем аукционе?» Мы не поняли зачем и отказались. Так что некоторое время мы защищались зубами и когтями от сумасшедших с eBay: «Уходите, вы нам не нужны».

В конце концов команда PayPal приняла «крещение» и поняла: сумасшедшими были они, так как боролись с ордами потенциальных клиентов. Они провели год, разрабатывая и рефинансируя веб-продукт, а к концу 2000 года полностью отказались от PalmPilot. Он достиг максимума в 12 000 пользователей, тогда как в интернете клиентская база значительно перевалила за миллион.

«Это было эмоциональным, но совершенно очевидным бизнес-решением», – подчеркнул Левчин.

«СОВЕРШЕННО ОЧЕВИДНО» – эта фраза подходит здесь как нельзя лучше. Выбор между 12 тысячами и 1,2 миллиона клиентов не оставляет сомнений. Однако если вы поставите себя на место Левчина, то в контексте того, что прочитали в этой главе, сможете понять, почему выбрать оказалось

труднее, чем может показаться.

Подумайте, как чувствовали бы себя вы: ваша компания основана на некотором потрясающем криптографическом эквilibре, который вы совершили, а люди наивно предпочли приседания под звуки алфавита. Это как если бы известный скульптор обнаружил, что все, что он может продать, – это 15-долларовые фигурки животных из камня^[69]. И ко всему прочему, вы испытываете эффект простой экспозиции: комфорт от работы с хорошо освоенной технологией, не говоря уже о комфортной работе с опытными пользователями портативных устройств (которые месяцами просили вас взять их с собой в будущее). Тогда как ваши клиенты в интернете вам совсем неизвестны: куча людей, которые продают друг другу сову из макраме на eBay. Разве вы не почувствуете некоторых опасений, связывая с ними свою судьбу?

И одновременно вы испытываете отвращение к потере PalmPilot: *мы не можем бросить сейчас! Мы пожертвуем своим лидерством на рынке портативных приборов! А что если через два года весь мир будет работать на PalmPilot? Мы будем чувствовать себя идиотами, пожертвовавшими своей силой.* Разве мы не должны придерживаться оригинального представления, что портативные устройства – это будущее? Разве мы не должны быть верны своему видению? Можете себе представить, как эмоции усложнили решение Левчина, даже при очевидной тенденции движения конъюнктуры. И, конечно, можете понять, как такие же эмоции могут склонить вас к неправильной позиции в менее однозначной ситуации.

Итак, как не позволить тонким эмоциям помешать лучшему выбору? Дистанцироваться. Существуют удивительно простые способы это сделать. Вспомните историю из первой главы об Энди Гроув из Intel, который мучился вопросом, как поступить с микрочипами памяти. Принцип простой экспозиции толкал его сохранить бизнес, связанный с памятью, поскольку он существовал с первых дней Intel. Желание избежать потерь тоже склоняло весы в пользу бизнеса памяти. Как компания Intel могла отказаться от конкурентного преимущества, за достижение которого боролась?

Но вопрос «что бы сделали наши преемники?» позволил Гроуву дистанцироваться от решения. Вообразив, что будет делать новый CEO, не обремененный предрассудками, Гроув сумел отбросить мгновенные эмоции и увидел общую картину. Он сразу понял: нужно отказаться от воспоминаний, чтобы сосредоточиться на процветающем бизнесе микропроцессоров.

Странно, что такой простой вопрос оказал столь значительное воздействие. Почему «дистанцирование» так здорово помогает? Относительно новая область в психологии, которая называется теорией интерпретации уровня^[93], разрабатывает следующую идею: чем больше расстояние, тем яснее мы различаем наиболее важные аспекты вопроса, с которым столкнулись. В

исследовании Лауры Крей и Ричарда Гонсалеса студентам было предложено рассмотреть выбор между двумя работами^[70].

Работа А – карьера, к которой вы хорошо подготовлены. Вы долго изучали этот предмет в колледже, хотя ваш интерес был преимущественно вызван давлением со стороны родителей и друзей. Первые годы занятий были изнурительными для вас, но в долгосрочной перспективе вам гарантированы высокооплачиваемая должность и престиж.

Работа В – нетрадиционная карьера, которая всегда вас интересовала. По ожиданиям, прибыль от нее будет намного скромнее, но вы думаете, что она будет больше удовлетворять вас. Она даст вам настоящую свободу искать себя, и вы сможете принести пользу человечеству.

Какую работу вы выбрали бы?^[94]

Когда студентам было предложено выбирать, то 66 % выбрали вариант В. Однако позже, когда тех же студентов попросили дать совет лучшему другу, что выбрать, то вариант В порекомендовали уже 83 %. Когда студенты думали о своих друзьях, картина представлялась им более отчетливо, чем когда они думали о себе. Расстояние добавляло ясности.

Психологи поняли, почему это происходит. В сущности, когда мы даем совет, нам легче сосредоточиться на наиболее важных факторах. Поэтому, когда мы советуем другу, то думаем: *вариант В сделает его более счастливым и удовлетворенным в долгосрочной перспективе*. Это кажется относительно простым. Но когда мы думаем о себе, то уделяем внимание малозначащим факторам. *Подождите, а не разочарую ли я папу, если откажусь от престижного варианта А? Смогу ли я спокойно жить, если этот дебил Брайан Молони в конце концов будет получать больше меня?*

Исследователи обнаружили, что, в сущности, наши советы окружающим имеют тенденцию зависеть от самого важного фактора, в то время как наше мышление перескакивает с одной переменной на другую. Когда мы думаем о друзьях, то видим лес. Когда мы думаем о себе, то застреваем между деревьями^[71].

У советов другим есть еще одно преимущество. Как правило, мы мудро советуем окружающим не обращать внимания на мгновенные эмоции. Для примера давайте рассмотрим молодого человека, получившего степень бакалавра и стоящего перед такой дилеммой:

Вы думаете о том, чтобы позвонить девушке из вашей группы по психологии, которая вам нравится, но вы говорили с ней только

однажды. Вы боитесь, что, когда вы позвоните, она не вспомнит, кто вы такой^[95]. Вы решаете:

А.-Прежде чем звонить, подождать, пока не познакомитесь с ней поближе.

В.-Позвонить ей.

Если вы спросите об этом у каждого из группы молодых людей, то получите много шутливых советов. Большинство скажет, что подождали бы звонить. Но если переформулировать вопрос и спросить, что они посоветовали бы другу, то ответ будет: *попробуй!*

И действительно, разве это не правильно? Давайте оценим ответ с помощью правила 10/10/10. В 10-минутной перспективе вы можете каждую минуту испытывать страх и сильное смущение, если вам покажется, что она озадачена звонком. Но через 10 месяцев у вас уже может быть друг или подруга, или же вы давно позабудете об этом случае. А через 10 лет – небольшой шанс иметь подругу сердца и никаких шансов, что вы все еще будете сгорать от стыда.

В целом становится ясно, что стоит рискнуть, но эту истину легче признать для других, чем для себя.

Наши советы другим имеют два больших преимущества: они естественным образом вычленивают наиболее важные для решения факторы и уменьшают значимость мгновенных эмоций. Вот почему они помогают выйти из тупика. Самым эффективным вопросом в такой ситуации будет:

Что я посоветовал бы сделать лучшему другу?

Это кажется слишком простым, но, когда в следующий раз вы застрянете на решении какого-нибудь вопроса, попробуйте. Вы будете удивлены, насколько вопрос проясняет ситуацию. Мы оба говорили со многими людьми о тернистых личных или профессиональных решениях, с которыми они сталкивались. Часто они ощущали себя сбитыми с толку и не знали, как правильно поступить. Затем мы задавали им вопрос о «лучшем друге», и почти всегда (часто в течение нескольких секунд!) они находили точный ответ. Как правило, они бывали немного удивлены ясным пониманием ситуации. И когда мы спрашивали: «Как вы думаете, может быть, вам следовало бы воспользоваться собственным советом?» – они соглашались: «Да, наверное, следует».

ТЕНДЕНЦИЯ К ПЕРЕВЕШИВАНИЮ мгновенных эмоций может оказывать парадоксальное действие. Иногда они делают нас неуравновешенными и заставляют действовать слишком быстро, как при агрессивной реакции на водителя, который подрезал вас на дороге. Однако чаще они имеют противоположный эффект: делают нас медленными и робкими,

отбивая желание действовать. Мы видим слишком много сложностей, и они загоняют нас в угол. Мы беспокоимся о том, чем придется пожертвовать, чтобы попробовать что-то новое. Мы не доверяем незнакомому. Вместе эти чувства приводят к смещению людей и организаций в сторону статус-кво.

Но, как мы видели в этой книге, предубеждение – это не судьба. Мы можем дистанцироваться от эмоций с помощью быстрых психических подвижек, например временных, по методу 10/10/10, или несколько изменив свой угол зрения: «Что я посоветовал бы лучшему другу?» Эти подвижки позволяют нам лучше увидеть общие очертания ситуации и гарантируют: при необходимости принять трудное решение мы в состоянии сделать более мудрый и смелый выбор.

Краткое содержание главы 8

Преодолевайте краткосрочные эмоции

1. Мимолетные эмоции заставляют нас принимать плохие долгосрочные решения.

Чтобы завершить сделку быстро, продавцы автомобилей учатся ловить эмоции клиента.

2. Чтобы преодолеть отвлекающие мгновенные эмоции, мы должны несколько дистанцироваться.

Чтобы остаться верным своим критериям, учитель-миллионер Эндрю Хэллам не стал объезжать автосалоны.

3. Правило 10/10/10 обеспечивает дистанцирование, заставляя нас учитывать не только настоящие, но и будущие эмоции.

Анализ 10/10/10 помог Энни первой сказать Карлу: «Я тебя люблю».

4. На наши решения часто влияют две тонкие мгновенные эмоции:

1) простая экспозиция: нам нравится то, что нам знакомо, и 2) отвращение к потере: ощущение утраты для нас болезненно и не компенсируется ощущением удовольствия от равнозначной выгоды.

Какая часть общепринятой «правды» в наших организациях считается таковой лишь потому, что часто повторяется?

Студенты, получившие кружку, не желали продавать ее меньше чем за 7,12 доллара, хотя пятью минутами раньше не заплатили бы за нее больше 2,87 доллара!

5. Избежать потерь + простая экспозиция = предвзятость статус-кво.

PayPal: отказ от продукта PalmPilot очевиден, но ощущения говорили

другое.

6. Мы можем дистанцироваться, глядя на ситуацию с точки зрения наблюдателя.

Энди Гроув спросил: «Что стал бы делать наш преемник?»

Дистанцирование позволяет яснее увидеть наиболее важные моменты, то есть лес, а не деревья.

7. Пожалуй, самый полезный вопрос для личных решений: «Что я посоветовал бы в этой ситуации лучшему другу?»

Сноски

1

«Мышление: быстрое и медленное».

Более полный список рекомендуемых книг, посвященных решениям, вы найдете в разделе «Дополнительная литература», но, чтобы понять проблемы, с которыми мы сталкиваемся, решая что-либо, вам следует обязательно прочесть вышеупомянутую книгу Дэниела Канемана «Мышление: быстрое и медленное» и Дэна Ариэли «Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010 – *Прим. ред.*). Одна из немногих книг, которые содержат советы, действительно помогающие лучше принимать решения, – это «Сдвиг: улучшение решений в сфере здоровья, благосостояния и счастья» (Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness) Ричарда Талера и Кэсс Саншгайн. Она посвящена «архитектуре выбора» в бизнесе и правительственных структурах (решения о пенсионных программах или политике в отношении донорства органов). Она была использована для улучшения политики правительств Соединенных Штатов, Великобритании и других стран. *Прим. авт.*

3

Авторы используют выражение *trust our guts*, что дословно означает «доверьтесь своим кишкам». Здесь и далее авторы иронично называют интуицию «кишечными мыслями». *Прим. пер.*

Известный американский футболист. *Прим. ред.*

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

6

Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.
Прим. ред.

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

Один из крупнейших концернов по производству фильмов и телесериалов в США. *Прим. пер.*

Исполнение чужого произведения, композиции, песни. *Прим. пер.*

10

Британский ученый, экономист и политический деятель. Существует мнение, что Милль был наиболее заметным англоязычным философом XIX века. *Прим. пер.*

11

Английский социолог, юрист, один из крупнейших теоретиков политического либерализма, родоначальник утилитаризма. *Прим. пер.*

12

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

13

Культовая драма, девятый полнометражный фильм режиссера Роберта Земекиса. Поставлен по одноименному роману Уинстона Грума (1986), вышел на экраны в 1994 году. *Прим. ред.*

Висцеральные чувства вызваны внутренними органами, в данном случае подразумевается аналогия с кишечником, то есть, в соответствии с концепцией авторов, с интуицией. *Прим. пер.*

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

16

Металлическая проволока, соединенная с детонатором или чекой наземной мины. Когда неприятель задевает растяжку скрытно установленной мины, она взрывается. *Прим. пер.*

Сайт ответов на вопросы. *Прим. пер.*

В этих цитатах исправлены пунктуация и грамматика. Это уменьшает аутентичность, но дополнительной эмоциональностью не наносит вреда психическому состоянию читателя. *Прим. авт.*

19

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

Одна из аудиторских компаний большой четверки. *Прим. пер.*

Chief Operating Officer, операционный директор. *Прим. пер.*

Обратите внимание, что решение «да или нет» мы считаем одной альтернативой. Эта альтернатива либо принимается, либо отклоняется. *Прим. авт.*

Аграрно-технический университет Техаса. *Прим. пер.*

Название сорта пива. *Прим. пер.*

На протяжении многих лет был ведущим политическим и экономическим еженедельником, известен своей системой ранжирования колледжей, университетов и медицинских центров. *Прим. пер.*

«Супер Боул» (англ. Super Bowl) – в американском футболе название финальной игры за звание чемпиона Национальной футбольной лиги. Проводится с 1967 года. Super Bowl Sunday (воскресенье «Супер Боула») де-факто стал национальным праздником в США. *Прим. ред.*

Обратите внимание: мы не утверждаем, что покупка фильма – плохая идея. Сама покупка может являться правильным решением для одних и неправильным для других, в зависимости от счета в банке и страсти к кино. Но одно можно сказать наверняка: было бы плохим решением купить фильм, *не рассмотрев, что еще можно купить за те же деньги. Прим. авт.*

Щетка для влажной уборки. *Прим. пер.*

Также аналогия с щеткой для пола. *Прим. ред.*

Здесь переводится как «нечто легкое, хрупкое или преходящее». *Прим. пер.*

Имеются в виду программы и игры для смартфонов. *Прим. ред.*

По-английски strawberry. *Прим. пер.*

Издана на русском языке: *Киссинджер Г. Годы в Белом доме.* М.: Просвещение, 1980.

Ассоциация молодых христиан. *Прим. пер.*

Крупнейшая в мире розничная сеть магазинов, включающая гипермаркеты и универсамы, предлагающие максимальный ассортимент по минимальным, стремящимся к оптовым ценам. *Прим. пер.*

Один из ведущих медицинских журналов в Америке и лучших медицинских изданий в мире. *Прим. пер.*

Определение термина «светлые пятна» дано в книге Switch («Переключайтесь»), в которой обсуждается, как изменять побуждения. В той книге это центральное понятие, и если вы хотите узнать о нем больше, то можете бесплатно прочесть отрывок о светлых пятнах на www.fastcompany.com/1514493/switch-dont-solve-problems-copy-success. *Прим. авт.*

Дословно: «Убеждение: искусство и наука». *Прим. ред.*

Термин взят из бейсбола. Это питчер (бросающий мяч), сменяющий по ходу игры стартового питчера в случае травмы, усталости, удаления с поля и др.
Прим. пер.

Служба по доставке почтовых отправлений. *Прим. пер.*

Услуга 24-7 (24/7) помогает держать связь со специалистами компании 24 часа в сутки 7 дней в неделю. *Прим. ред.*

Fag (лат.) – пожирающий. Вторая часть сложных слов, ср. бактериофаг.
Прим. ред.

Леддеринг – дословно «подъем по лестнице» – процесс выявления связей между атрибутами и ценностью продукта. *Прим. пер.*

Американский телесериал о спасателях на море в окрестностях Лос-Анджелеса. *Прим. ред.*

Западная версия известной сказки, согласно которой принцесса целует лягушку, а та превращается в прекрасного принца. *Прим. ред.*

Официальное название: специальная группа по приведению в исполнение смертных приговоров. *Прим. ред.*

Издана на русском языке: *Мартин Р.* Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры. М.: Юрайт, 2009. *Прим. ред.*

Другим способом для инакомыслящих, который мы рассмотрим позже, является установка минной растяжки а-ля Дэвид Ли Рот. Минная растяжка включает точные условия, при которых команда будет пересматривать решение. Так что, если вы скептически относитесь к решению, но не имеете власти его изменить, спровоцируйте своих коллег установить минную растяжку («если случится Х, то мы еще раз это рассмотрим»). Им будет легко это принять, так как большинство людей излишне уверены в себе и недооценивают шансы наткнуться на минную растяжку. Между тем вы сделали возможным пересмотр решения позже и при этом не кажетесь человеком, который говорит: «Я же вам говорил». *Прим. авт.*

Сериал «Добро пожаловать назад, Коттер», 1975–1979 годы. *Прим. пер.*

Фильм «Лихорадка субботнего вечера» вышел на экраны в 1977 году. *Прим. пер.*

Конечно, существуют случаи, когда врачи должны задавать более агрессивные вопросы. Например, в ситуации, когда анализ крови пациента указывает, что он не принимает важного лекарства, общий вопрос: «Вы продолжаете принимать свое лекарство?» – вряд ли даст результат, так как многие пациенты могут ответить «да» из страха или смущения. Более эффективен целенаправленный вопрос, например: «Когда в последний раз вы принимали свое лекарство?» или: «Примерно сколько таблеток у вас осталось?» *Прим. авт.*

Корн-дог – сосиска, которая покрывается толстым слоем теста из кукурузной муки и жарится в горячем масле; аналог сосиски в тесте или хот-дога. *Прим. ред.*

Почему «почти»? Справедливости ради надо сказать, что Джек имеет некоторый контроль над ситуацией, тогда как гости полинезийского курорта – нет: его опыт, умение готовить и деловая смекалка играют роль. Но *эти отличия – все, что он видит*, поэтому эффект прожектора приведет его к чрезмерной переоценке. Он легко может позабыть, что его возможность повлиять на рестораны макро-Остина не больше, чем у гостя – на чистоту полинезийского курорта. Так что, хотя факторы, которые он контролирует, могут *скорректировать* шансы в его пользу, они вряд ли *изменяют* шансы. *Прим. авт.*

Спортивная игра с мячом, проходящая на прямоугольном закрытом корте.
Прим. ред.

«Беседы у камина» Рузвельт проводил с избирателями по радио. *Прим. ред.*

Сайт для поиска на местном рынке услуг. *Прим. ред.*

Гамбургер, который выпускается компанией-конкурентом Burger King.
Прим. пер.

Мы использовали фразу «увеличение и уменьшение масштаба», поскольку она позволяет сделать простое резюме главы, но мы хотим выделить один аспект фразы, которая оказалась не идеальной. «Уменьшение масштаба» является синонимом «взгляда извне», но увеличение масштаба не является синонимом «взгляда изнутри». Внутренний взгляд всегда в наших головах. Когда вы думаете об «уменьшении/увеличении масштаба», то проводите аналогию с фотографией. Вы не можете снять фотографию в своей голове, вы наводите камеру на внешний мир и уменьшаете и увеличиваете изображение, чтобы оно захватило то, что вам требуется. *Прим. авт.*

Канарейки с давних пор использовались в качестве газоанализатора, так как эти птицы очень чувствительны к малейшему содержанию метана и угарного газа и гибнут при малейшем содержании их в воздухе. *Прим. ред.*

Кабельная телесеть спортивно-развлекательных программ. *Прим. пер.*

Издана на русском языке: *Симс П.* Мелкие ставки. Великую идею нельзя выдумать, но можно открыть. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

Ученая степень доктора философии присуждается в США специалистам, занимающимся науками, в России традиционно относящимися к другим областям (скажем, математика). *Прим. ред.*

Калифорнийский университет в Беркли. *Прим. пер.*

Список самых быстрорастущих частных компаний. *Прим. пер.*

В оригинале dot-com era, то есть время, когда компании делают бизнес с помощью интернета. *Прим. ред.*

Крупнейшая оценочная компания и источник информации о ценах новых и подержанных транспортных средств. *Прим. пер.*

Автор, за вознаграждение пишущий книги, статьи, автобиографии и т. п. за другое, как правило известное, лицо. *Прим. ред.*

Поскольку эта история носит личный характер, имена изменены. *Прим. авт.*

Конечно, позже онлайн-фигурки животных из камня PayPal тоже стали чертовски сложными – особенно системы обнаружения мошенничества PayPal.
Прим. авт.

Это краткое изложение из CliffsNotes [серия бесплатных учебных пособий, написанных преподавателями США, сокращенные версии рекомендуемой литературы. *Прим. ред.*]. *Прим. авт.*

В этих исследованиях психологи не утверждают, что перспектива леса является правильной. Они просто демонстрируют феномен, не высказывая суждения. Но мы хотим пойти еще дальше и доказать: перспектива леса действительно правильна, потому что, когда люди не могут выделить наиболее важный фактор, определяющий решение, они принимают решение кое-как. Когда мы упиваемся сложностью, то можем бесконечно перебирать варианты, меняя свое мнение изо дня в день. Но такое прокручивание в уме рискованно, потому что, когда нам придется принимать окончательное решение, наш выбор может определяться тем местом на карусели, в котором мы в данный момент находимся. *Прим. авт.*

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.

Информация о 40 %-ной неэффективности топ-менеджеров взята из обзора Брук Мастерс «Возрождение охотника за головами» (“Rise of a Headhunter,” Financial Times, March 30, 2009, www.ft.com/cms/s/0/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac.html#axzz24O1DwtbW). Описывая цену этих решений, Кевин Келли, CEO замечательной компании по подбору сотрудников руководящего звена Heidrick & Struggles, говорит: «Это дорого с точки зрения потери прибыли. Это дорого с точки зрения найма людей. Это наносит ущерб морали». Данные по учителям взяты из «Аналитической записки: высокая цена текучести кадров среди учителей» Национальной комиссии по преподаванию и будущему Америки (National Commission on Teaching and America’s Future, “Policy Brief: The High Cost of Teacher Turnover,” nctaf.org/wp-content/uploads/NCTAFCostofTeacherTurnoverpolicybrief.pdf). Статистика по юристам взята из статьи «Падение престижа профессий» Алекса Уильямса (“The Falling-Down Professions,” New York Times, January 6, 2008, www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html) (Интересно, что 60 % врачей рассматривали вопрос об уходе из медицины по причине низкого уровня морали.)

3

Изучение 2207 бизнес-решений цитируется по статье Дэна Ловалло и Оливье Сибони «Случай для бихевиориальной стратегии» (Dan Lovullo and Olivier Sibony (2010), "The Case for Behavioral Strategy," McKinsey Quarterly 2: 30–45). В исследовании, проведенном в 1999 году KPMG International, изучались доходы акционеров через год после корпоративных слияний в сравнении с доходами в других компаниях той же отрасли. С помощью этого широко используемого стандарта успеха «обнаружили, что 83 % слияний не повышали доходы акционеров». Дэвид Хардинг и Сэм Роувит (2004), «Повышение эффективности слияний» (David Harding and Sam Rovit (2004), *Mastering the Merger* (Boston: Harvard Business School Press). 83 % слияний не удалось увеличить доходы акционеров, а половина фактически их уничтожила.

Сожаления пожилых людей обсуждаются в статье Томаса Гиловича и Виктории Медвек «Сожаления: о чем, когда и почему» (Thomas Gilovich and Victoria Husted Medvec (1995), “The Experience of Regret: What, When, and Why,” *Psychological Review* 102: 379–395).

5

Завершающий красный бархатный чизкейк вы найдете здесь: abcnews.go.com/Business/diet-disasters-top-calorie-heavy-menu-items/story?id=14114606#.UA2nOLTUPYQ; чизбургеры из «Макдональдса» на nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf; а конфеты Skittles на www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3. Истории браков Лиз Тейлор можно найти на посвященной ей странице «Википедии».

Удаление татуировок: www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo_remorse_fuels_reverse_trend_tattoo_removal/ (accessed 9/27/2012). Исследование по новогодним решениям было проведено Ричардом Уайзменом из Хартфордширского университета и обсуждается в статье Алок Джа «Новогоднее решение? Не ждите до Нового года» (Alok Jha, “New Year Resolution? Don’t Wait Until New Year’s Eve,” Guardian, December 27, 2007, www.guardian.co.uk/science/2007/dec/28/sciencenews.research).

Это впечатляющее исследование описано в статье Дэна Ловалло и Оливье Сибони «Случай для бихевиориальной стратегии» (Dan Lovallo and Olivier Sibony (2010), “The Case for Behavioral Strategy,” McKinsey Quarterly 2: 30–45). Аналогия Сибони с залом суда взята из статьи Билла Хайетта и Тима Келлера «Что может сделать CFO^[97], чтобы поддержать стратегические решения» (Bill Huyett and Tim Keller (2011), “How CFOs Can Keep Strategic Decisions on Track,” McKinsey on Finance 38: 10–15). Цитата Ловалло взята из интервью Дэна Ловалло, данного Чипу Хизу в апреле 2012 года.

Полный текст этого письма можно найти в интернете или в книге Джона Ратта «Жизнь и переписка Джозефа Пристли» в 2 т., т. 1 (John Towill Rutt (1831), *Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes*, vol. 1 (London: R Hunter)). См. письмо от 10 сентября 1772 года, с. 182.

9

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

Пол Натт, которого мы представим в главе 2, в одном крупном исследовании обнаружил, что когда на первом этапе организации предлагали разработчикам один раунд решений и выбирали лучший вариант (типичный процесс предложения в большинстве организаций), то в итоге они выбирали вариант, обеспечивавший долгосрочный успех в 51 % случаев (см. табл. 4, с. 83). Когда задействовали фактор производства из первоначального поиска, чтобы изучить область действия, а затем проводили второй поиск, то частота успеха повышалась до 100 %. Пол Натт, «Удивительно, но факт: половина решений организаций оказываются неудачными» (Paul C. Nutt (1999), “Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail,” *Academy of Management Executive* 13: 75–90).

Исследование курильщиков взято из статьи Тимоти Брока «Приверженность экспозиции в качестве детерминанты информационной восприимчивости» (Timothy C. Brock (1965), “Commitment to Exposure as a Determinant of Information Receptivity,” *Journal of Personality and Social Psychology* 2: 10–19). Цитата Дэна Ловалло взята из интервью, данного Чипу Хизу в апреле 2012 года.

Эта история взята из мемуаров Энди Гроува «Выживают только параноики» (М.: Альпина Паблишер, 2009), с. 81–93. (Andrew S. Grove (1996), *Only the Paranoid Survive* (New York: Currency Doubleday). Цитата Гроува об итогах 1984 года и тест «нового CEO» находятся на с. 89. Расчет прибыли был произведен на Wolfram-Alpha 3 апреля 2012 года Барри Стоу, который сделал больше, чем любой другой исследователь, чтобы понять причины, почему организации иррационально увеличивают вложения в проигрышный образ действия, и предсказал, что метод Гроува окажется эффективным. Он говорит, что один из способов отличить разумные усилия от чрезмерных – «запланировать регулярные эпизоды дистанцирования, чтобы взглянуть на проект со стороны. Для таких моментов хорошим вопросом будет: «Если бы на нынешнем этапе проекта мне бы предложили заняться его разработкой, стал бы я его поддерживать или постарался избавиться?» Подробнее на с. 5 книги Барри Стоу и Джерри Росс «Знать, когда махнуть рукой» (Barry M. Staw & Jerry Ross (1987), “Knowing When to Pull the Plug,” *Harvard Business Review*, March – April 1987: 1–7).

13

На этом подходе основывается область анализа решений. Доступную и разумную версию советов этого типа можно найти в книге Джона Хэммонда, Ральфа Кини и Говарда Райфа «Разумный выбор: практическое руководство по лучшим решениям» (John S. Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa (1999), *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Life Decisions* (Boston: Harvard Business School Press)).

«Вероятность взрыва – один в 10 000 лет», высказывание крупного советского чиновника 29 апреля 1986 года, искать “odds of meltdown” на www.apnewsarchive.com.

Клиффорд Пиквер, «Путешествие во времени» (Clifford Pickover, “Traveling Through Time,” PBS Nova blog, October 12, 1999, www.pbs.org/wgbh/nova/time/through2.html).

Эта цитата широко известна, но звучит так высокомерно и так ошибочна, что мы считали ее городским фольклором. Однако историк технологии Дэвид Хауншелл пишет, что, хотя о достоверности именно этой цитаты трудно сказать наверняка, имеется множество примеров из писем того времени, когда Белл запатентовал телефон, в которых знающие ученые-телеграфисты и бизнесмены называют его «игрушкой». Дэвид Хауншелл, «Элиша Грэй и телефон: почему невыгодно быть экспертом» (David A. Hounshell (1975), "Elisha Gray and the Telephone: On the Disadvantages of Being an Expert," *Technology and Culture* 16: 133–161).

См. Джош Санборн «Группы уже не популярны, особенно группы с гитарами из четырех человек» (Time, October 21, 2011, www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462_2097456_2097466,00.html, и Beatles Bible, www.beatlesbible.com/1962/01/01/recording-decca-audition/). Цитата Леннона приводится по «Битлз» (2000, The Beatles (2000), The Beatles Anthology (San Francisco: Chronicle Books)), с. 67. Дик Роу позже раскаялся в своем решении «времена групп с гитарами закончились» и по совету Джорджа Харрисона спустя год, в 1963 году, подписал контракт с «Роллинг Стоунз». Согласно «Википедии», Деcca Records, «сожалея, что они не подписали контракт с “Битлз”», решили пойти на большие уступки при переговорах с «Роллинг Стоунз». Группа получила «тройную ставку роялти на новые записи, полный художественный контроль над записями и право собственности на оригинал записи» (см. en.wikipedia.org/wiki/The_Rolling_Stones).

Большинство авторов придерживается одинаковой точки зрения о четырех основных этапах процесса решения, хотя на практике в каждой книге по решениям эти этапы структурируются и называются немного по-разному. В нашей книге структурирование в большой степени соответствует замечательной книге Эдварда Руссо и Пола Шумейкера «Побеждающие решения: когда все получается с первого раза» (2002, J. Edward Russo and Paul J. H. Schoemaker (2002), *Winning Decisions: Getting It Right the First Time* (New York: Currency/Doubleday)). Чип в течение многих лет преподавал по более ранней версии их модели, которая описывается в книге под названием *Decision Traps* («Ловушки принятых решений»), и очень благодарен им за то, что они облегчили ему первые годы преподавания. Награда за эту модель решения – то, что она, скорее всего, вдохновила на создание мультфильма к модели GOFER (разъяснение целей, создание вариантов, установление фактов, рассмотрение эффектов, проверка и реализация) из статьи Леона Манна, Роз Хармони, Колин Пауэр и Джери Бесвик «Эффективность курса GOFER по решениям для учащихся средней школы» (Leon Mann, Ros Harmoni, Colin Power, and Gery Beswick (1988), “Effectiveness of the GOFER Course in Decision Making for High School Students,” *Journal of Behavioral Decision Making* 1: 159–168).

Анализ, основанный на плюсах и минусах, был взят из писем Пристли, собранных Джоном Раттом «Жизнь и переписка Джозефа Пристли» в 2 т., т. 1 (John Towill Rutt (1831), *Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes*, vol. 1, London: R Hunter). В частности, см. письма 1772 года доктору Прайсу (21 июля, 25 августа и 27 сентября, преподобному У. Тернеру (24 августа), преподобному Т. Линдсею (без даты), преподобному Джошуа Тулмину (15 декабря) и знаменитое письмо о моральной алгебре от доктора Франклина (10 сентября) на с. 175–187. Наш обзор карьеры Пристли был взят из материала о его жизни и достижениях, напечатанного Американским химическим обществом, которое ежегодно присуждает медаль Пристли за вклад в химическую науку (ищите Priestley на [acs.org](https://www.acs.org)).

Несколько лет назад наблюдался сильный крен в сторону использования интуиции в повседневной жизни и бизнес-решениях. См., например, мнение Малкольма Гладуэлла в книге «Озарение. Сила мгновенных решений (М.: Альпина Паблишер, 2010) (Malcolm Gladwell's (2007) account in *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (New York: Back Bay Books)) или Гэри Кляйна «Сила интуиции: как использовать свое интуитивное мышление принимать более эффективные решения на работе» (Gary Klein (2003), *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work* (New York: Crown Business)). В последнее время, частично благодаря доступному объяснению интуиции в книге Дэниела Канемана «Мышление: быстрое и медленное», возросла осведомленность об ограниченности интуиции.

Иногда в работах, прославляющих интуицию, опускают информацию об относительной ограниченности области, где она помогает принимать правильные решения. В настоящее время исследователи пришли к общему мнению относительно ситуаций, в которых интуиция может давать надежные и разумные ответы. Робин Хогарт, который внес самый большой вклад в прояснение ситуаций, в которых работает интуиция, описывает влияние на нее разных видов обучающей среды. Когда мы приобретаем интуицию в благоприятной окружающей среде, то обычно она бывает хорошей, а если в недоброжелательной, то чаще плохой. В благоприятных средах обратная связь бывает четкой, немедленной и не замутненной прогнозами. Такой средой может служить прогнозирование погоды на завтра. Обратная связь бывает быстрой (на следующий день) и четкой (снег или идет, или нет). Да и предвзятость никак не сказывается на результате – предсказания синоптика не влияют на дождь или снег.

И наоборот, условия обучения в отделении неотложной терапии неблагоприятны из-за отсутствия долгосрочной обратной связи. Большинство врачей и медсестер, работающих в ОНТ, получают хорошую краткосрочную обратную связь (либо я помог пациенту и остановил кровотечение, либо не остановил), но плохие долгосрочные обратные связи, так как они не видят, что происходит с пациентом, после того как покидают отделение неотложной помощи (например: не вызовут ли наши действия по остановке кровотечения значительные осложнения в будущем?). Условия обучения при запуске нового продукта неблагоприятны по всем трем параметрам. Нет четкой обратной связи (возможно, [Pets.com](https://www.pets.com) была плохой идеей или она просто оказалась преждевременной), она отсрочена (часто в течение нескольких месяцев или лет), и на нее влияет сам акт прогноза (классификация запуска как имеющего

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

К сожалению, большая часть решений, которые мы принимаем в жизни, например, какой колледж выбрать, за кого выйти замуж, какой продукт запускать, какого сотрудника продвинуть, не относятся к ситуациям, которые требуют доверять инстинктам. У профессора Рика Ларрика из Университета Дьюка имеется краткий список тех видов контекста, которые, как доподлинно установлено, развивают хорошую интуицию. Он называет их «миры видеоигр» – те контексты, которые обеспечивают быстрые, однозначные и неизменные обратные связи. Но при обучении в видеоиграх вы можете несколько раз умереть и вернуться к жизни. А те виды решений, которые мы рассматриваем в этой книге, обычно не позволяют нам делать попытку за попыткой.

Интересно, что Дэни Канеман и Гэри Кляйн вели долгий спор о ценности интуиции, который растянулся на несколько лет, и закончили тем, что пришли к общему мнению (которое, кстати, совпадает с отчетом вышеупомянутого Хогарта). Даже Кляйн, убежденный сторонник значения интуиции, воспринимает интуитивные ощущения лишь как часть информации, необходимой для решения. Отвечая на вопрос *McKinsey Quarterly*, следует ли руководителям доверять своей интуиции, он сказал: «Если вы подразумеваете, что “я знаю это интуитивно, поэтому могу действовать, полагаясь на эту информацию, и мне не о чем беспокоиться”, то вам лучше вообще не доверять своей интуиции. Вы должны воспринимать свое шестое чувство как важную информацию, но при этом вы должны сознательно и намеренно оценивать, подходит ли оно для данного контекста». Канеман и Кляйн в конце концов согласились, что интуиция бывает более надежной в ситуациях, когда среда обучения 1) предсказуема и 2) обеспечивает хорошую обратную связь. С мнением Кляйна вы можете ознакомиться в статье «Можно ли доверять своей интуиции?» (“When Can You Trust Your Gut?” *McKinsey Quarterly* 2010 2: 58–67). Отчет об их споре, написанный для психологов, можно прочесть в статье Дэниела Канемана и Гэри Кляйна «Условия компетентности интуиции: нельзя не согласиться» (Daniel Kahneman and Gary Klein (2009), “Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree,” *American Psychologist* 64: 515–526).

Ранее мы описали версию рассказа Дэвида Рота в колонке Fast Company, опубликованного в марте 2010 года. Все написанное – выдержки из автобиографии Дэвида Ли Рота «Схожу с ума от жары» (David Lee Roth (1997), *Crazy from the Heat* (New York: Hyperion)). История с телевизором – на с. 156, а абзац про коричневые M&M's – на с. 97–98. В Университете штата Колорадо Рот рассказывал, что не обратил большого внимания на пункт контракта, относящийся к весу, и Van Halen провалилась сквозь новое прорезиненное баскетбольное покрытие пола, стоимость восстановления составила 80 000 долларов. По сообщениям прессы, Рот устроил погром в гримерке и нанес разрушения на 85 000 долларов. «Кто я такой, чтобы становиться на пути хорошей сплетни?» – отвечает Рот.

Рой Баумайстер с соавт., «Истощение эго: является ли активная часть личности ограниченным ресурсом? (Roy F. Baumeister, et al. (1998), “Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?” *Journal of Personality and Social Psychology* 4: 1252).

Обсуждение «Разорвать отношения или нет?» взято со страницы ask.com/answers/177313841/break-up-or-not. Научное исследование описано в статье Баруха Фишхоффа «Реальный мир: насколько он хорош» (Baruch Fischhoff (1996), “The Real World: What Good Is It?” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 65: 232–248). См. резюме Фишхоффа на с. 234 и в табл. 1. (Фишхофф говорит, что 65 % решений подростков или вообще не включали, или включали одну альтернативу, 30 % имели две или более реальные альтернативы; и наконец, 5 % случаев были решениями, которые Фишхофф называет «поиском или “созданием” вариантов», таких как решения о «что делать с...». Мы не знали, как классифицировать эти последние 5 %, так что наше обсуждение в тексте относится только к первым двум категориям.) Одна категория решений, которые нарушали тенденцию «да или нет» и рассматривали только одну возможность, была связана с одеждой. Маркетологи всего мира значительно упростили рассмотрение альтернатив. Но, несмотря на это, в 40 % решений подростков по поводу одежды не было второго варианта.

Большая часть подоплеку и анализа этого тематического исследования взята из статьи Пола Натта «Расширение поиска альтернатив во время стратегических решений» (Paul C. Nutt (2004), “Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decision-Making,” *Academy of Management Executive* 18: 13–28). Приобретение Snapple описывается на с. 17–18. Оценка «миллиард долларов – это слишком много» взята у Барнаби Федерера. «Quaker пришлось продать Snapple за 300 миллионов долларов» (Barnaby J. Feder, “Quaker to Sell Snapple for \$300 Million,” *New York Times*, March 28, 1997, www.nytimes.com/1997/03/28/business/quaker-to-sell-snapple-for-300-million.html?pagewanted=all&src=pm). В день, когда Смитбург объявил об этом крупнейшем приобретении в истории компании, акции обеих компаний упали, в частности акции Quaker – на 10 %. См. Гленн Коллинз, «Компания Quaker ощущает себя настолько сильной, что приобретает Snapple» (Glenn Collins, “Quaker Oats to Acquire Snapple,” *New York Times*, November 3, 1994, www.nytimes.com/1994/11/03/business/company-reports-quaker-oats-to-acquire-snapple.html?pagewanted=2). Цитата «могли сказать “нет” при оценке решения» взята со с. 98 одной из наших самых любимых книг по решениям в бизнесе «Почему умные руководители терпят неудачу» Сидни Финкельштейна (Sydney Finkelstein (2003), *Why Smart Executives Fail* (New York: Portfolio)). Финкельштейн также обсуждает проблему долгов, сделанных Quaker. В вышеприведенной статье Федерера отмечается, что, когда компания Quaker продала Snapple, даже себе в убыток, их акции выросли, что предполагает: инвесторы приветствовали запоздалое решение выйти из неблагоприятной ситуации.

В книге Сидни Финкельштейна «Почему умные руководители терпят неудачу» проблемам слияний и поглощений посвящена целая глава (см. главу 4, с. 77–107). Исследование KPMG обсуждается на с. 77.

Пол Нутт, «Идеи по поиску решений в организациях» (Paul C. Nutt (1993), “The Identification of Solution Ideas During Organizational Decision Making,” *Management Science* 39: 1071–1085). Сравнение частоты неудачных решений между решениями «да или нет», решениями с одной альтернативой и решениями с выбором из нескольких альтернатив представлены в табл. 4 на с. 1079. Опасность решений «да или нет» Нутт объясняет на с. 78 своей статьи: «Удивительно, но факт: половина решений организаций оказывается неудачной» (Paul C. Nutt (1999), “Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail,” *Academy of Management Executive* 13: 75–90).

История Хайди Прайс основана на двух разговорах между Дэном Хизом и Хайди Прайс в июле 2011 года и апреле 2012 года и разговоре с Кофилдом Шнагом в июле 2012 года.

Экономисты изучали студентов, которые были приняты в два вуза, один из которых был более, а другой менее престижным, но решили учиться в менее престижном. По оценкам, никакого низкого заработка после учебы в менее престижном вузе не наблюдалось. См. прекрасный обзор Дэвида Лионхардта, сделанный по двум исследованиям принстонских экономистов Стейси Дейл и Алана Крюгера «Пересмотр ценности элитных колледжей» (David Leonhardt, “Revisiting the Value of Elite Colleges, New York Times, February 21, 2011, economix.blogs.nytimes.com/2011/02/21/revisiting-the-value-of-elite-colleges/).

Впервые об этом результате сообщалось в статье Стейси Дейл и Алана Крюгера «Оценка отдачи от посещения более престижного колледжа: использование отбора на основе наблюдаемого и ненаблюдаемого» (Stacy Berg Dale and Alan B. Krueger (2002), “Estimating the Payoff of Attending a More Selective College: An Application of Selection on Observables and Unobservables,” *Quarterly Journal of Economics* 107: 1491–1527). Лионхардт цитирует Крюгера: «Мой совет студентам: не верьте, что единственные стоящие посещения вузы – это те, в которые вас не примут... Ваш успех определяется вашей мотивацией, амбициями и талантами, а не названием колледжа, написанным в дипломе».

Разговор между Дэном Хизом и Брайаном Брэнсфилдом в июне 2011 года и последующий обмен электронными письмами.

Исследование альтернативной стоимости обсуждается в статье Шейна Фредерика и др. «Игнорирование альтернативной стоимости» (Shane Frederick, et al. (2009), “Opportunity Cost Neglect,” *Journal of Consumer Research* 36: 553–561). Цитата «учитывают, сколько гамбургеров они могли бы купить» и цитата Эйзенхауэра взяты из той же статьи. История со стереосистемой приводится в статье без указания личности; дополнительные сведения о ней были получены из разговора между Чипом Хизом и Шейном Фредериком в марте 2012 года.

История взята из интервью «Маргарет Сандерс», данного Дэну Хизу в октябре 2011 года, оба имени – и Маргарет Сандерс, и Анна – не настоящие.

История о компании Lexicon взята из беседы Дэна Хиза с Дэвидом Плейсеком в сентябре 2010 года и более раннего исследования компании Lexicon, которое было проведено Чипом Хизом и Викторией Чанг (2002), Lexicon (A), Стэнфорд GSB M300A. Первая версия этой написанной нами (Дэном и Чипом Хизами) истории впервые появилась в колонке Fast Company и называлась «Как выбрать идеальное название для бренда» (Fast Company, December/January 2011).

Исследование влияния одновременного и последовательного процессов разработки рекламных объявлений было проведено Стивеном Доу и соавт., «Параллельное изготовление нескольких макетов ведет к улучшению результатов дизайна, большему разнообразию и повышению уверенности в собственных силах» (Steven P. Dow, et al. (2010), “Parallel Prototyping Leads to Better Design Results, More Divergence, and Increased Self-Efficacy,” *Transactions on Computer-Human Interaction* 17 (4). Факты о том, как участники отреагировали на тип процесса, находятся на с. 16. Цитаты Клеммера взяты из интервью Скотта Клеммера, данного Чипу Хизу в сентябре 2010 года.

Исследование Эйзенхардт можно найти в статье Кэтлин Эйзенхардт «Быстрые стратегические решения в высокоскоростном окружении» (Kathleen M. Eisenhardt (1989), “Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments,” *Academy of Management Journal* 32: 543–576).

Шина Лиенгар и Марк Леппер, «Когда выбор демотивирует: можно ли желать слишком много хорошего?» (Sheena S. Lyengar and Mark R. Lepper (2000), “When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?” *Journal of Personality and Social Psychology* 79: 995–1006).

Доказательства, имеющиеся в научной литературе, свидетельствуют, что, пока количество вариантов не превышает шести, паралич решения маловероятен, а некоторые недавние обзоры вообще ставят под сомнение его существование. В типичных исследованиях, которые мы находим в литературе, небольшой ассортимент 4–6 разновидностей противопоставляется ассортименту из 20–30 пунктов и, как в обсуждавшемся здесь исследовании с джемом, первоначальные результаты показывают, что люди, скорее всего, замедляют или сопротивляются процессу выбора с большим количеством, от 20 до 30, пунктов ассортимента. Эти типичные результаты, полученные в начале 2000-х, были обобщены Барри Шварцем, который в своей книге *The Paradox of Choice: Why More Is Less*, New York, HarperCollins, («Парадоксы выбора») настойчиво высказывался в пользу существования перегрузки выбора: почему большее оборачивается меньшим. Мы в своих книгах *Switch* («Переключайтесь») *Made to Stick* («Сделано, чтобы “прилипнуть”») также писали о перегрузке выбора, ссылаясь на исследования Эльдара Шафира и других, которые обнаруживали паралич решений даже при наличии всего лишь двух вариантов. Однако типичные результаты исследований косвенно свидетельствуют, что паралич наступает где-то между 6-м и 20-м вариантами.

В последнее время некоторые исследователи высказываются в пользу того, что паралич выбора не является серьезной проблемой, даже при большом ассортименте. Первоначальные демонстрации паралича выбора привлекли большой интерес, так что в 2010 году группа исследователей смогла провести метаанализ более 50 опубликованных работ, включавших более 5000 участников. Они обнаружили, что в исследованиях, которые они рассмотрели, увеличение числа вариантов недостоверно снижало удовлетворенность или мотивацию выбора. В действительности, когда люди имеют опыт или хорошо развитые предпочтения (например, к распространенным категориям пищи наподобие кофе), более широкий выбор, как правило, повышает уровень удовлетворенности. Бенджамин Шайбозен, Райнер Грифиндер и Питер Тодд, «Может ли быть слишком много вариантов? Метааналитический обзор перегрузки выбора» (Benjamin Scheibehenne, Rainer Greifeneder, and Peter M. Todd (2010), “Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-analytic Review of Choice Overload,” *Journal of Consumer Research* 37: 409–425).

Дискуссия продолжается до сих пор, так что если мы когда-либо перепишем «Сделано, чтобы “прилипнуть”» и «Переключайтесь», то вернемся к этому вопросу, чтобы решить, стоит ли и дальше останавливаться на исследованиях о перегрузке, которые мы обсуждали в этих книгах. С точки

зрения нашего совета относительно мультитрекинга мы хотим отметить, что, даже если паралич выбора и наступает на 20-м варианте, научная литература показывает, что это вряд ли будет серьезной проблемой для кого-то, кто добавляет 2-й или 3-й вариант, а именно в этом и заключается наша рекомендация. И даже если в конце концов выяснится, что перегрузка выбора действительно составляет проблему при небольшом количестве вариантов, исходя из работы Пола Натта и нижеприведенного исследования немецкой технологической компании, мы считаем, что те большие преимущества, которые мы получаем при наличии двух или трех вариантов, стоят того, чтобы потерпеть немного дискомфорта от перегрузки выбора.

Ганс Гемюнден и Юрген Хаусшилдт, «Количество альтернатив и эффективность при различных видах решений, принимаемых высшим руководством» (Hans Georg Gemünden and Jürgen Hauschildt (1985), "Number of Alternatives and Efficiency in Different Types of Top-Management Decisions," *European Journal of Operational Research* 22: 178–190). Процедура, которая использовалась для ретроспективной оценки решений, была строго определена и проводилась в течение четырех заседаний по четыре часа (когда в последний раз вы потратили четыре часа на рассмотрение своих предыдущих решений?), а для распределения по категориям использовались жесткие показатели. В результате они оценили только 26 % своих решений как очень хорошие, 34 % – как плохие и 40 % – как удовлетворительные. Конечно, это свидетельство скорее корреляционное, чем причинное, но исследователям удалось устранить один важный мешающий фактор: они показали превосходство решений на основе нескольких альтернатив как для простых, так и для сложных проблем, так что нельзя сказать, что множество альтернатив присуще только простым вопросам.

Цитата «только один реальный вариант» взята со с. 418 мемуаров Генри Киссинджера «Годы в Белом доме» (М.: Просвещение, 1980) (New York: Little, Brown, 1979).

В целом профилактическое мышление активируется, когда мы думаем о том, что «должны» делать, о своих обязанностях и обязательствах (как в разговоре с вашим сыном о его президентстве в клубе), когда мы думаем о потерях (цена вашего дома) или опасности (новая технология по радио). Мышление продвижения активизируется, когда мы думаем о своих целях, стремлениях (как большие цели вашего сына в своем клубе) или идеалах (как при идее улучшения своего дома) и когда мы думаем о прибыли и возможностях (как с новой технологией). Наша культура полна афоризмов, которые предназначены для стимулирования этих типов мышления. Профилактическое мышление представлено такими поговорками, как «береженого Бог бережет», «синица в руках...» и «семь раз отмерь, один раз отрежь». Мышление продвижения представлено в таких поговорках, как «лови момент», «кто не рискует, тот не пьет шампанского» и «промедление смерти подобно».

Два этих типа мышления обнаружил психолог Тори Хиггинс из Колумбийского университета. Вскоре выйдет его книга на эту тему: Хайди Хэлворсон и Тори Хиггинс, «Фокус: использование различных способов видения мира для достижения власти, успеха и влияния» (Heidi Grant Halvorson and E. Tory Higgins (2013), *Focus: Use Different Ways of Seeing the World to Power Success and Influence*, New York: Hudson Street Press).

Ренджей Гулати, Нитин Нория и Франц Волджемоджен, «Крики из спада» (Ranjay Gulati, Nitin Nohria, and Franz Wohlgezogen (2010), “Roaring Out of Recession,” Harvard Business Review, March 2010, pp. 4–10).

История Дорин находится на с. 89–91 книги Сьюзен Нолен-Хоэксеми «Женщины, которые слишком много думают: как вырваться из мудрствования и вернуть себе свою жизнь» (Susan Nolen-Hoeksema (2003), *Women Who Think Too Much: How to Break Free of Overthinking and Reclaim Your Life* (New York: Holt)).

Величина дохода взята из сообщения Майкла Дьюка «нашим акционерам, партнерам и клиентам» в 2012 году: www.walmartstores.com/sites/annual-report/2012/CEOletter.aspx. А вот другие интересные факты: Walmart – третий по величине работодатель в мире, после Министерством обороны США и Народно-освободительной армии Китая. Рут Александер, «Кто крупнейший работодатель в мире?» (Ruth Alexander, “Which Is the World’s Biggest Employer?” BBC News Magazine, March 19, 2012, www.bbc.co.uk/news/magazine-17429786). Если бы эта компания была страной, у нее был бы девятнадцатый по величине уровень экономики в мире. «Пугающе (но правда). Факты о Walmart» (“Scary (but True) Facts About Wal-Mart,” Business Pundit, July 1, 2012, www.businesspundit.com/stats-on-walmart/). А вы знаете, что универмагов Walmart нет ни в Австралии, ни в континентальной Европе, ни в Нью-Йорке? Walmart, «Адреса наших магазинов»; corporate.walmart.com/our-story/locations; Мэтт Чабан, «Walmart в Нью-Йорке: как ужасно, если гигант розничной торговли откроется в Большом яблоке^[98]!» (Matt Chaban, “Walmart in New York City: Just How Desperate Is the Retail Giant to Open in the Big Apple?” Huffington Post, August 6, 2012, www.huffingtonpost.com/2012/08/06/wal-mart-in-new-york-city-losing-fight-to-open-store_n_1748039.html).

История о централизованных кассах и «скопированные» цитаты взяты со с. 336–339 книги Ричарда Тедлоу «Предприятия-гиганты: семь рационализаторов бизнеса в империях, которые они построили» (Richard S. Tedlow (2003), *Giants of Enterprise: Seven Business Innovators in the Empires They Built* (New York: Collins)). Остальные примеры взяты из автобиографии Сэма Уолтона и Джона Хьюи (1992), «Сэм Уолтон: сделано в Америке» (Sam Walton and John Huey (1992), *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday)). Цитата о Kmart – на с. 104, обсуждение других магазинов со сниженными ценами – на с. 54, а идеи центров выдачи – на с. 102. Он говорит, что в самом начале Walmart был «слишком маленьким и незначительным для того, чтобы его замечали большие мальчики, поэтому он появлялся в штаб-квартирах дисконтных магазинов в другой части страны и говорил: «Привет, я Сэм Уолтон из Бентонвилля. У нас там несколько магазинов». Он рассказывает, что большинство людей с удовольствием вступали с ним в разговор «возможно, из любопытства», а он «задавал множество вопросов о ценообразовании, распределении и обо всем остальном. Таким способом я многому научился» (с. 105). Этот дисконтный магазин похож на миленького маленького крокодилчика, которого держат в качестве домашнего питомца, пока в один прекрасный день он не становится достаточно большим, чтобы проглотить их любимую собачку.

Эта история основана на разговоре между Чипом Хизом и докторами Робертом Пирлом, Алан Виппи и Дианой Крейг в августе 2012 года. Основание для статистического сравнения с раком простаты и молочной железы: по оценкам в национальном масштабе, ежегодная смертность от сепсиса составляет от 210 000 до 350 000 человек. «Докладная записка по сепсису» Национального института здоровья, октябрь 2009 года: www.nigms.nih.gov/education/factsheet_sepsis.htm. Если мы возьмем середину этого диапазона и если больницы смогут достичь 28 %-ного снижения смертности, как Kaiser Permanente, то оно будет ежегодно составлять 78 000 жизней. По данным отчета Национальной системы учета актов гражданского состояния за 2009 год, рак молочной железы убивает около 41 000, а рак предстательной железы убивает 28 000 человек. Кеннет Кочанек и др., «Смертность: окончательные данные за 2009 год», отчет Национальной системы учета актов гражданского состояния 60, № 3 (29 декабря 2011 года): 105 (www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr60/nvsr60_03.pdf). Полная информация: Чип консультировал Kaiser Permanente по поводу нескольких внесенных ими изменений, где и услышал всю эту историю, хотя до того он не договаривался с Виппи или Крейг об изучении этого случая.

Эта история – из разговоров между Чипом Хизом и Дионом Хьюзом в сентябре 2010-го и марте 2012 года. Мы попросили Скотта Гудсона, CEO StrawberryFrog, который работал с ними обоими, рассказать о своих впечатлениях. Агентство Гудсона основано на сетевой модели, оно поддерживает отношения с парой сотен фрилансеров по всему миру и подбирает подходящих людей для работы над конкретными проектами своих клиентов, таких как Frito-Lay, Heineken, Google и Smart Car. Имея доступ к творческим талантам всего мира, он высоко ценит идеи, которые получает от Хьюза и Джонсона: «Когда я работаю с ними, я даю им пару дней на размышление о задании, а затем по телефону начинают поступать идеи и о каждой хочется сказать: “Замечательно. Вы так проницательны”. Дион и Марк обладают уникальной способностью к суперстратегическому мышлению, думать о бренде и о том, что он обещает и что происходит в мире, и связывать все это вместе».

«Искать другие проблемы, которые были решены» – цитаты и идея, что ученые часто не осознают критической роли, которую играют аналогии, взяты из статьи Кевина Данбара «Как ученые думают в реальной жизни: выводы для научного образования» (Kevin Dunbar (2000), “How Scientists Think in the Real World: Implications for Science Education,” *Journal of Applied Developmental Psychology* 21: 49–58). Другие цитаты и наблюдения взяты из статьи Кевина Данбара «Как ученые думают на самом деле» в сборнике «Природа озарений» (Kevin Dunbar (1996), “How Scientists Really Reason,” in *The Nature of Insight*, ed. Robert J. Sternberg and Janet E. Davidson (Boston: MIT Press)).

Бо Кристенсен и Кристиан Шанн (2007), «Связь отдаленности аналогии с ее функцией и преинвентивной структурой: случай технического проектирования» (B. T. Christensen and Christian D. Schunn (2007), “The Relationship of Analogical Distance to Analogical Function and Preinventive Structure: The Case of Engineering Design,” *Memory & Cognition* 35: 29–38).

Некоторые маркетологи используют термин «леддеринг» для разговора о процессах, которые достигают самых базовых потребностей потребителя. Девушка может использовать мыло для мытья лица, а при маркетинговой технике «леддеринг» ей будут несколько раз задавать вопрос «почему», чтобы определить, что ее более глубокая потребность и желание состоят в «красоте». Для специалистов по маркетингу движение вверх по лестнице – движение к более абстрактной иерархии потребностей. Мы используем термин немного более визуально – когда вы делаете шаг вверх по лестнице аналогий, вы видите более широкий спектр и более отдаленные аналогии.

Основная часть содержания этого примера и большая часть цитат, в том числе сцена в Музее естественной истории, взятые из американской открытой печати истории «Пожар в каньоне Вальдо» (размещенной Диком Гордоном 29 июня 2012 года, туда же включено интервью с Фейрхерст), можно найти на thestory.org/Archive/The_Story_62912.mp3/view. Цитата «шероховатость есть ключ» и статистика «83 % медалей» взяты из видео, описывающего, почему Фейрхерст получила награду «Европейский изобретатель года» в 2009 году, размещенного на www.epo.org/news-issues/european-inventor/finalists/2009/fairhurst.html.

Цитата о «торпед» взята из «Будет объявлено о наградах изобретателям», BBC, 28 апреля 2009 года, news.bbc.co.uk/today/hi/today/newsid_8022000/8022077.stm. Отчет о спорах и запрете на купальники, изобретенные Фейрхерст, можно найти у Дейдры Кроуфорд, «Олимпийские игры в Лондоне: улучшение купальников для спортсменов и для вас» (Deidre Crawford, “London Olympics: Advances in Swimwear for Athletes – and You,” Los Angeles Times, July 29, 2012, articles.latimes.com/2012/jul/29/image/la-ig-olympic-swimwear-20120729).

Петер Реюл, «Купальник как акуля кожа? Не так быстро (Harvard Gazette, February 9, 2012, news.harvard.edu/gazette/story/2012/02/a-swimsuit-like-shark-skin-not-so-fast/ (accessed 9/11/2012)). Забавно, что тот же ученый считает, что репликация кожи акулы была не самой хорошей идеей команды Speedo. На основании некоторых испытаний он думает, что повышение эффективности в большей степени связано с аспектом «торпедо».

Материал этого раздела, включая 41 %-ную среднюю премию и кульминационный момент цитаты Баффета, взяты из статьи Мэтью Хэйворда и Дональда Хэмбрика «Объяснение переплат за крупные приобретения: доказательства гордыни CEO» (Mathew L. A. Hayward and Donald C. Hambrick (1997), “Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris,” *Administrative Science Quarterly* 42: 103–127). Мы используем более длинную версию цитаты Баффета со с. 137–139 в книге Уоррена Баффета «Очерки Уоррена Баффета: уроки для корпоративной Америки» (Warren E. Buffett, “The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America,” ed. Lawrence A. Cunningham, bit.ly/fAQgBX). Хэйворд и Хэмбрик показали, что когда CEO платили премии, то они переплачивали, причем чем бóльшие премии платили CEO, тем ниже была последующая производительность.

Питер Друкер, «Эффективный руководитель» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012) (Peter F. Drucker (2006), The Effective Executive (New York: HarperBusiness), p. 148).

Уильям Харт и др. «Ощущение обоснованной позиции против уверенности в правоте: метаанализ экспозиции выборочной информации (William Hart, et al. (2009), “Feeling Validated Versus Being Correct: A Meta-analysis of Selected Exposure to Information,” Psychological Bulletin 135: 555–558).

Обсуждение адвоката дьявола и его роли в католической церкви взято у 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 Books)). Ценность поиска существующих (истинных) инакомыслящих согласуется с результатами исследования, проведенного в Калифорнийском университете в Беркли: Шарлан Немет, Кит Браун и Джон Роджерс, «Адвокат дьявола против аутентичного инакомыслящего: стимуляция количества и качества» (Charlan Nemeth, Keith Brown, and John Rogers (2001), "Devil's Advocate Versus Authentic Dissent: Stimulating Quantity and Quality," *European Journal of Social Psychology* 31: 707–720).

Чип Хиз, Ричард Ларрик и Джошуа Климан, «Когнитивный ремонт: как практика, принятая в организации, может компенсировать недостатки отдельных людей» (Chip Heath, Richard P. Larrick, and Joshua Klayman (1998), "Cognitive Repairs: How Organizational Practices Can Compensate for Individual Shortcomings," Research in Organizational Behavior 20: 1–37).

История рудника основана на интервью, которые дали Чипу Хизу Роджер Мартин (март 2012 года), Ричард Росс (апрель 2012 года) и Джон Сандерс (май 2012 года). Кое-что взято из поста в блоге Роджера Мартина: «Мой момент “эврика” в отношении стратегии» (Roger Martin: “My Eureka Moment with Strategy,” Harvard Business Review: HBR Blog Network, May 30, 2010, blogs.hbr.org/martin/2010/05/the-day-i-discovered-the-most.html). Цитата «Если вы считаете, что выбран неправильный подход к решению проблемы» взята из этого же поста блога.

Судья окружного суда США Патрик Шилтц, «Быть счастливым, здоровым и этичным сотрудником с несчастной, нездоровой и неэтичной профессией» (Patrick J. Schiltz (1999), “On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy, and Unethical Profession,” *Vanderbilt Law Review* 52: 945–948). Мы нашли в интернете доступный PDF, но ссылка показалась нам недостаточно постоянной, чтобы ее здесь приводить. Наш совет: сделайте поиск по «Шилтц, несчастный, неэтичный», и, если повезет, вы тоже найдете источник.

Джулия Минсон, Николь Рюди и Морис Швейцер, «Существует такая вещь, как глупый вопрос: при стратегическом общении задавайте разоблачающие вопросы» (Julie A. Minson, Nicole E. Ruedy, and Maurice E. Schweitzer (2012), “There Is Such a Thing as a Stupid Question: Question Disclosure in Strategic Communication,” Working paper, Wharton School of Business, University of Pennsylvania).

Аллен Барбор, «Забота о пациентах» (Allen Barbour (1995), *Caring for Patients* (Stanford, CA: Stanford University Press), pp. 10–12).

Это исследование доктора Говарда Бекмана и его соавторов из Рочестерского университета; когда его опубликовали в 1984 году, оно вызвало ужас. В 1999 году, после 15 лет усилий медицинских учебных заведений по подготовке более внимательных к пациентам врачей, Бекман и его коллеги опубликовали исследование наблюдения, которое показало, что состояние проблемы улучшилось... до 23 секунд.

При таком темпе улучшения в 2110 году пациенты будут в состоянии говорить без прерывания больше минуты. Мередит Левин, «Расскажите врачу обо всех ваших проблемах, но у вас есть не больше минуты (Meredith Levine, "Tell the Doctor All Your Problems, but Keep It to Less Than a Minute," New York Times, June 1, 2004, www.nytimes.com/2004/06/01/health/tell-the-doctor-all-your-problems-but-keep-it-to-less-than-a-minute.html).

См. Аарон Бек, «Любви никогда не бывает достаточно» (Aaron T. Beck (1989), *Love Is Never Enough* (New York: HarperPerennial)). Исследование Гольдштейна описано на с. 248, а упражнения по ведению дневников брака Теда и Карен находятся на с. 245–246.

Цитата Индры Нуйи «Лучший совет, который я когда-либо получала» (Indra Nooyi quote is in “The Best Advice I Ever Got,” CNNMoney, April 30, 2008, money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0804/gallery.bestadvice.fortune/7.html). Цитата Рошель Арнольд-Симмонс взята из блога Рошель Арнольд-Симмонс «158-й день почитания моего мужа, выходящего за рамки привязанности», 22 июля 2011 года, iwillhonormyhusband.blogspot.com/2011/07/day-158-honoring-My-husband.html. Пример Industrial Scientific взят из статьи Малии Спенсер «Нюансы общения при работе с сотрудниками из Азии» (Malia Spencer, “Conversational Nuances Come with Working in Asia,” Pittsburgh Business Times, June 15, 2012, www.bizjournals.com/pittsburgh/print-edition/2012/06/15/conversational-nuances-asia.html).

Значение «рассмотрения противоположности» можно найти в обзоре Кэтрин Милкман, Долли Чаг и Макса Базермана «Как улучшить процесс решения?» (Katherine L. Milkman, Dolly Chugh, and Max H. Bazerman (2009), “How Can Decision Making Be Improved?” *Perspectives on Psychological Science* 4: 379–385). Было показано, что рассмотрение противоположной точки зрения позволяет снизить влияние нескольких особенно неподатливых предубеждений: самоуверенных утверждений, которые мы обсуждали в главе 10 (они были продемонстрированы в исследовании гордыни СЕО в той же главе), и разных других, начиная от излишней веры в прогнозы, при неподтверждении которых все происходящее воспринимается нами как неизбежное, до слишком сильного цепляния за отдельные цифровые значения (например, распределение бюджета в новом году аналогично прошлому, даже если ситуация резко изменилась).

История о преднамеренной ошибке ЗП была рассказана Полом Шумейкером в книге «Блестящие ошибки: как отыскать успех даже в неудачах» (Paul J. H. Schoemaker (2011), *Brilliant Mistakes: Finding Success on the Far Side of Failure* (Philadelphia: Wharton Press)). «Зачем оставлять ошибки на волю случая?» – цитата из беседы Чипа Хиза и Шумейкера в августе 2012 года. Остальные цитаты взяты из книги «Блестящие ошибки».

См. Джон Моллой, «Почему мужчины женятся на одних женщинах и не женятся на других» (John T. Molloy (2003), *Why Men Marry Some Women and Not Others* (New York: Warner Books), p. 73).

Красивые фотографии можно найти на polynesian-resort.com/Amenities.html (на 8 июля 2011 года), а о включении его в десятку самых грязных отелей – на www.tripadvisor.com/PressCenter-i4557-c1-Press_Releases.html (доступно 27 сентября 2012 года), все отзывы взяты с TripAdvisor на www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g54359-d259744-R115031196-Polynesian_Beach_Golf_Resort-Myrtle_Beach_South_Carolina.#CHECK_RATES_CONTHTML (доступны 8 июля 2011 года). Сообщение об «Оргии во время весенних каникул» пришло от dangle2011, размещено 27 октября 2009 года (и доступно 27 сентября 2012 года).

Одна из проблем использования базовых ставок – незнание, каким базовым ставкам можно доверять. Следует ли нам рассматривать множество всех предпринимателей, которые начали свой бизнес, или только тех, кто открыл ресторан? Или тех, кто уже открыл ресторан в Техасе? Или в Остине? Или придерживаться точного совпадения – людей, открывших тайские рестораны в центре Остина? Один эксперт по решениям, Джош Климан, профессор бизнес-школы при Чикагском университете, предлагает эмпирическое правило: отбирать самую узкую выборку, которая включает от 10 до 20 примеров. Так что если в Остине есть 15 тайских ресторанов, то вы оцениваете эту выборку, но если их только 6, то вы можете расширить свою выборку, например, включив все азиатские рестораны в городе Остин.

Цитата о необычном упражнении и команде по написанию учебного плана взяты из рассказа на занятии, когда Канеман обучал группу выдающихся ученых и предпринимателей (в том числе основателей Google и Amazon). Дэниел Канеман, «Краткий курс по мышлению о мышлении» (мастер-класс EDGE 07, Резерфорд, Калифорния, 20–22 июля 2007 года). Стенограмма в интернете находится на edge.org/3rd_culture/kahneman07/Kahneman07_index.html и показывает тот материал, который Канеман охватил с этой группой.

Исследования по диадическим взаимодействиям показывают, что люди почти всегда достигают большей точности, если они учитывают мнение других людей, даже если другие не имеют специального опыта. В тех исследованиях, где у людей был приблизительно равный опыт, они были склонны на 70 % руководствоваться собственным и лишь на 30 % – опытом окружающих, тогда как лучшие результаты достигались, когда им придавалась одинаковая относительная ценность. (В одном из исследований, где люди работали в паре с партнером из другой страны, 65 % времени они оценивали собственные взгляды выше, чем взгляды партнера, даже в вопросах, касающихся страны своего партнера!) Если вы консультируете человека, который знает немного больше вас, вам следует несколько снизить значимость своих суждений. Джек Солл и Ричард Ларрик, «Стратегии пересмотра суждений: насколько (и насколько эффективно) люди используют мнения окружающих» (Jack B. Soll and Richard P. Larrick (2009), “Strategies for Revising Judgment: How (and How Well) People Use Others’ Opinions,” *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 35: 780–805).

Подробная история Брайана Зикмунда-Фишера взята из разговоров между Чипом Хизом и Брайаном в марте и июле 2012 года.

Обратите внимание, что Зикмунд-Фишер принимает окончательное решение, выйдя за пределы собственной точки зрения и посмотрев на события глазами другого человека (будущей дочери). Это то, с чем мы ранее встречались в тесте «выйти за дверь и снова войти» Энди Гроува в главе 1 и снова видим в главе о преодолении краткосрочных эмоций путем моделирования социальной дистанции (вопросом «что бы вы посоветовали сделать другу?»). Мы гораздо лучше различаем приоритеты, когда увеличиваем дистанцию и выходим из тумана наших краткосрочных эмоций.

Многие примеры для этого раздела мы нашли в замечательной статье Лоррен Райли, научного сотрудника Center for the Study of the Presidency and Congress^[99]. См. Лоррен Райли, «Всюду сунуть свой нос: умение Рузвельта собирать информацию из альтернативных источников», в диалоге о трудностях и руководящей роли президента (Lorraine Ashley Riley, “A Finger in Every Pie: FDR’s Mastery of Alternative Channels of Information Gathering,” in *A Dialogue on Presidential Challenges and Leadership: Papers of the 2006–2007 Center Fellows* (Washington: Center for the Study of the Presidency and Congress, 2007), pp. 22–32). С этим документом можно ознакомиться здесь: www.thepresidency.org/storage/documents/Vater/Section1.pdf. В эпоху Рузвельта, когда система упорядоченных опросов еще не была разработана, использование почты было особенно важным. Цитата сотрудника, который принес «кусочек пожирнее» и обнаружил, что Рузвельт уже это знал, взята из книги Ричарда Нойштадта «Президентская власть: политика и руководящая роль» (Richard E. Neustadt (1960), *Presidential Power: The Politics of Leadership* (New York: Wiley)), с. 132. Цитата «почувствуй, куда дует ветер» и воспоминания Элеоноры Рузвельт (с. 498), жалоба Икесу (с. 524) и «всюду сунуть свой нос» (с. 528) взяты из книги Артура Шлезингера «Начало нового курса» (Arthur M. Schlesinger (1958), *The Coming of the New Deal* (New York: Houghton Mifflin)). Интересно отметить, что Рузвельт понимал, что эксперты не должны быть экспертами с большими полномочиями; он часто задавал посетителям вопросы «вне их компетенции» и тянул умных людей с часового совещания на следующее запланированное заседание, независимо от его темы. Шлезингер комментирует: «Все это, несмотря на раздражение упорядоченных умов, давало ему разнообразие реакций в тех областях, где никто не был абсолютно надежным» (с. 498). Это были великие техники для расширения вариантов и проверки в реальных условиях: он получал в своем кабинете людей, более склонных рассматривать различные варианты и задавать разоблачающие вопросы.

Обязанности наблюдающих за качеством потребительских товаров и программа «Фокус 500» описаны в статье Бертрана Маротта «Новый боевой клич Xerox» (Bertrand Marotte, “The New Xerox Battle Cry,” *Globe and Mail*, October 15, 2005, p. B3). Исходная финансовая информация взята из статьи Кевина Мани «Малкахи прокладывает путь в возрождению Xerox» (Kevin Maney, “Mulcahy Traces Steps of Xerox’s Comeback,” *USA Today*, September 21, 2006, p. B4).

Информация о genba взята из Википедии: en.wikipedia.org/wiki/Gemba.

История Пола Смита взята из разговоров между Чипом Хизом и Полом Смитом в феврале и июле 2012 года.

Материал этого тематического исследования взят из разговора между Чипом Хизом и Джоном Хэнксом в декабре 2010 года и последующих разговоров между Дэном Хизом и Хэнксом в апреле 2011 года.

Cm. www.hunter.cuny.edu/pt/admissions/clinical-experience-requirement.

История Пегги взята из книги Мэтью Маккей, Марты Дэвис и Патрика Фэннинга «Как победить стресс и депрессию» (СПб.: Питер, 2011) (Matthew McKay, Martha Davis, and Patrick Fanning (2011), *Thoughts and Feelings: Taking Control of Your Moods and Your Life*, 4th ed. (Oakland, CA: New Harbinger Publications). Kindle location 1669/5148).

«Сначала стрелять из ружей, затем из пушек» – в своих исследованиях по компаниям, пережившим маркетинговые дислокации, Коллинз и Хансен обнаружили, что те компании, которые выживают, не делают больших ставок на инновации до тех пор, пока не проведут простые, недорогостоящие испытания; компании, потерпевшие неудачу, не менее склонны к «инновациям», но они делают ставку до тестирования и иногда оказываются в значительном проигрыше. Джим Коллинз и Мортен Хансен, «Великие по собственному выбору» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013) (Jim Collins and Morten T. Hansen (2011), *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive* (New York: HarperBusiness)); Питер Симс, «Мелкие ставки. Великую идею нельзя выдумать, но можно открыть» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012) (Peter Sims (2011), *Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries* (New York: Free Press)).

Филип Тетлок, «Суждения политических экспертов: насколько они правильны? Как нам узнать?» (Philip E. Tetlock (2005), *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton, NJ: Princeton University Press)). Образец вопросов для прогнозирования экспертами взят со с. 246–247. Открытие «небо не падает» – анекдот из введения Тетлока со с. XIV. Научная статья с точным подзаголовком написана Колином Камерером и Эриком Джонсоном, «Парадокс процесса – качества экспертной оценки: как могут специалисты так много знать и так плохо предсказывать?» в книге «К вопросу об общей теории оценок: перспективы и ограничения» (Colin F. Camerer and Eric J. Johnson (1991), “The Process-Performance Paradox in Expert Judgment: How Can the Experts Know So Much and Predict So Badly?” in *Toward a General Theory of Expertise: Prospects and Limits*, ed. K. A. Ericsson and J. Smith (Cambridge, England: Cambridge University Press), pp. 195–217).

Интервью «Энди Циммерман о том, как свежие идеи воплощаются в жизнь, реальные связанные с интернетом компании в idealab!» (Interview: “Andy Zimmerman on How Fresh Ideas Turn into Real, Live Internet-Related Companies at idealab!” Business News New Jersey 13 (September 26, 2000), p. 15).

См. Сарас Сарасвати, «Что делает предпринимателей предпринимателями?» (Saras D. Sarasvathy (2002), “What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?” Working paper, Darden Graduate School of Business Administration). Цитата со с. 6 PDF-версии на papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=909038. См. также популярный отчет Лей Бьюкенен «Насколько глубоко думают предприниматели» (Leigh Buchanan: “How Great Entrepreneurs Think,” Inc., February 1, 2001, www.inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think_pagen_2.html).

Этот пример взят из разговора между Чипом Хизом и Скоттом Куком в августе 2011 года. Строчка «политика, убеждения и PowerPoint» – из речи Кука «Руководство в гибком возрасте (лекция по инновациям 2011 года: предпринимательство для прорывной всемирной конференции, март 2011 года), стенограмму можно найти на network.intuit.com/2011/04/20/leadership-in-the-agile-age/.

См. обсуждение на с. 189 книги Дэвида Майерса «Интуиция: ее сила и опасность» (David G. Myers (2002), *Intuition: Its Power and Perils*. New Haven, CT: Yale University Press). Комментарии Ричарда Нисбетта об «иллюзиях интервью» находятся на с. 190–191. Обратите внимание, что этот раздел опирается на одну из наших колонок «Почему может быть разумнее нанимать людей без личной встречи», *Fast Company*, июнь 2009 года.

Опыт медицинской школы Техасского университета описан на с. 87–88 книги Робина Дауэса «Карточный домик: психология и психотерапия основываются на мифе» (Robyn M. Dawes (1994), *House of Cards: Psychology and Psychotherapy Built on Myth* (New York: Free Press)).

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

Чандлер Филлипс, «Исповедь продавца автомобилей (Chandler Phillips, "Confessions of a Car Salesman," Edmunds.com, January 18, 2001, www.edmunds.com/car-buying/confessions-of-a-car-salesman.html).

Эта история из замечательной книги Эндрю Хэллама «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)). В первой главе он описывает свой метод покупки машины, советы по экономному образу жизни и откладыванию денег. Правило 1: тратьте, как будто вы хотите разбогатеть.

Сюзи Уэлч, «10/10/10» (New York: Scribner, 2009). Уэлч придумала один из самых разумных и компактных советов в мире. История Энни и Карла (имена изменены) взята из разговора между Энни и Дэном Хизом в мае 2012 года; сообщение по электронной почте получено в августе 2012 года.

Исследование с доской проводил Рик Крэнделл, «Расширение полевого эксперимента по связи частота – эффект» (Rick Crandall (1972), “Field Extension of the Frequency-Affect Findings,” *Psychological Reports* 31: 371–374). Классическая статья Роберта Зайонца по простой экспозиции – одна из наиболее часто цитируемых в литературе по социальной психологии: «Установочные эффекты простой экспозиции» (Robert Zajonc (1968), “Attitudinal Effects of Mere Exposure,” *Journal of Personality and Social Psychology* 9: 1–27). Исследование с фотографиями было проведено Теодором Мита, Маршаллом Дермером и Джефффри Найтом, «Зеркальные изображения лица и гипотеза простой экспозиции» (Theodore H. Mita, Marshall Dermer, and Jeffrey Knight (1977), “Reversed Facial Images and the Mere Exposure Hypothesis,” *Journal of Personality and Social Psychology* 35: 597–601). Повторение вызывало доверие: Алиса Дешен и др., «Правда о правде: метааналитический обзор по влиянию правды» (Alice Dechêne, et al. (2010), “The Truth About the Truth: A Meta-analytic Review of the Truth Effect,” *Personality and Social Psychology Review* 14: 238–257).

Классическое первое объяснение отвращения к потере было сделано Дэниелом Канеманом и Амосом Тверски, «Теория перспектив: анализ решений в условиях неопределенности» (Daniel Kahneman and Amos Tversky (1979), “Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk,” *Econometrica* 47: 263–292). Эта статья двух психологов появилась в престижном журнале по технической экономике и стала самой цитируемой работой из когда-либо печатавшихся в этом журнале. Это было одним из исследований, которые обсуждались комитетом при присуждении Канеману Нобелевской премии (к сожалению, Амос Тверски умер за несколько лет до этого события). Пример с подбрасыванием монетки взят из этой работы. Защита покупки: Дэвид Катлер и Ричард Зекхаузер, «Распространение теории на практику страхования» (David M. Cutler and Richard Zeckhauser (2004), “Extending the Theory to Meet the Practice of Insurance,” Working paper, Harvard University). Исследование с кофейными кружками: Дэниел Канеман, Джек Кнейч и Ричард Талер, «Экспериментальная проверка эффекта владения и теоремы Коуза» (Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard Thaler (1990), “Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem,” *Journal of Political Economy* 98: 1325–1348).

На самом деле первоначальным названием PayPal было Confinity, а PayPal назывался продукт, который она производила, но позже, после слияния, она была переименована в PayPal. Для простоты мы называем ее PayPal. Этот случай взят из забавной книги Джессики Ливингстон, где она берет интервью у основателей почти трех десятков стартапов, в том числе Craigslist, Adobe, Hotmail и других. Джессика Ливингстон, «Основатели за работой: истории о начале стартапов» (Jessica Livingston (2008), *Founders at Work: Stories of Startup's Early Days* (New York: Apress), pp. 1–17).

Это последнее направление исследований, но существует несколько отчетов, которые написаны не для ученых. Хороший обзор исследований можно найти в статье Якова Тропа и Ниры Либерман «Теория уровня интерпретации психологического дистанцирования» (Yaacove Trope and Nira Liberman (2010), “Construal Level Theory of Psychological Distance,” *Psychological Review* 117: 440–463).

Это исследование 1 из статьи Лауры Крей и Ричарда Гонсалеса «Взвешенный выбор против совета: я делаю это, вы делаете то» (Laura Kray and Richard Gonzalez (1999), "Weighting in Choice Versus Advice: I'll Do This, You Do That," Journal of Behavioral Decision Making 12: 207–217).

См. Эми Биессвангер и др., «Риск завязывания отношений: разница между решением, которое мы принимаем для себя, и советом, который мы даем другу» (Amy Beisswanger, et al. (2003), “Risk Taking in Relationships: Differences in Deciding for Oneself Versus for a Friend,” *Basic and Applied Social Psychology* 25: 121–135).