

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** Канеман пишет о легкости,

* «Мышление: быстрое и медленное». Здесь и далее, если не помечено «Прим. авт.», — примечания переводчика и редактора, примечаниям авторов присвоены номера, они вынесены в отдельный раздел в конце книги.

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 — учебу².

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 хорошие³.

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 молодыми⁴.

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?*

Иногда нам советуют: принимая важные решения, доверяйтесь интуиции**, 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 Бартона — третий. Сэмюэл Джонсон однажды написал о втором браке как о «победе надежды над опытом». Однако, учитывая биографии Тейлор и Бартона, 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

* Более полный список рекомендуемых книг, посвященных решениям, вы найдете на с. 257 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 многих 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 Санштайн. 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.*

** Авторы используют выражение *trust our guts*, что дословно означает «доверьтесь своим кишкам». Здесь и далее авторы иронично называют интуицию «кишечными мыслями». *Прим. пер.*

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* 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 большую часть решений, команды проводили тщательный анализ. Они создавали действующие финансовые модели и оценивали, как могут прореагировать на их планы инвесторы.

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

Когда исследователи соотнесли влияние процесса и анализа на правильность решений (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:

* Известный американский футболист. Прим. ред.

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 изъянов.

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 пожинаяют 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 приходившие 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 следующие 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.