

# 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»<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup>.

## 2

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»<sup>3</sup>. 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.

### 3

В мемуарах «Выживают только параноики»\* 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

---

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

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 моему 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\* Гордоном Муром.

---

\* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

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\*, общей картиной других крупных компаний).

Кажется, можно сказать, что он принял правильное решение<sup>4</sup>.

---

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

**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<sup>5</sup>. 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 недоставало 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.

## 4

Шансы взрыва ядерного реактора составляют один на 10 000 лет<sup>6</sup>.

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

Кто, черт возьми, захочет слушать разговоры актеров?<sup>7</sup>

*Гарри Уорнер, Warner Bros. Studios\*, 1927*

Какую пользу может получить компания от электрической игрушки?<sup>8</sup>

*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 Десса Records. «Мы были в восторге, — вспоминал Джон Леннон. — Это же Десса!» Во время часового прослушивания они сыграли пятнадцать разных песен, в основном каверы<sup>\*\*</sup>. «Битлз» и их менеджер Брайан Эпштейн надеялись получить контракт и с тревогой ждали реакции.

Последовал вердикт: Десса решила их не записывать. В письме Эпштейну Дик Роу, известный охотник за талантами Десса Records, писал: «Нам не понравилось, как звучат ваши мальчики. Группы уже не популярны, особенно группы с гитарами из четырех человек, их время проходит»<sup>9</sup>.

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*

---

\* Один из крупнейших концернов по производству фильмов и телесериалов в США.  
*Прим. пер.*

\*\* Исполнение чужого произведения, композиции, песни. *Прим. пер.*



*линейки продуктов наши продажи не будут успешными.* История показала, что они ошибались: исследования и развитие в Intel продолжались, 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. *Уис, 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<sup>10</sup>:

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

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

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

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

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

## 5

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\* и Иеремия Бентам\*\*.

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\*\*\*.

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»\*\*\*\* 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.

---

\* Британский ученый, экономист и политический деятель. Существует мнение, что Милль был наиболее заметным англоязычным философом XIX века. *Прим. пер.*

\*\* Английский социолог, юрист, один из крупнейших теоретиков политического либерализма, родоначальник утилитаризма. *Прим. пер.*

\*\*\* 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.*

\*\*\*\* Культурная драма, девятый полнометражный фильм режиссера Роберта Земекиса. Поставлен по одноименному роману Уинстона Грума (1986), вышел на экраны в 1994 году. *Прим. ред.*

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. Большая 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\*: 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.

---

\* Висцеральные чувства вызваны внутренними органами, в данном случае подразумевается аналогия с кишечником, то есть, в соответствии с концепцией авторов, с интуицией.  
*Прим. пер.*

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<sup>11</sup>.

## 6

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\*, 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

---

\* 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.*

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<sup>12</sup>, 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, полного 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 получат травмы» (примерно в то же время на съемках ролика для Persi из-за халатности пиротехника загорелись волосы на голове Майкла Джексона). Но у группы из-за безумного гастрольного графика не было времени проводить полную проверку качества в каждом новом месте. Откуда ребята могли знать, чем рискуют?

Во время гастролей ходили слухи о диких выходках 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»<sup>13</sup>.

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\*.

**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,

---

\* Металлическая проволока, соединенная с детонатором или чекой наземной мины. Когда неприятель задевает растяжку скрытно установленной мины, она взрывается. *Прим. пер.*

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<sup>14</sup>.

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.