

2

Избегайте узких рамок

1

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

clairebelle: 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**.

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.

lovealwayz: 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.

* 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.*

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 пойдём есть в *Chipotle* или *Subway*?* рубашку какого цвета мне купить: темно-синюю, черную или белую? Но решения подростков редко имеют подобную структуру. Когда Фишхофф начал классифицировать их, то обнаружил: наиболее распространён тип решений, вообще не содержащий никакой альтернативы. Он назвал эту модель «заявление о решении». Например: «Я собираюсь прекратить обвинять других».

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

Обе категории, заявление о решении и «да или нет», составляют приблизительно 65% решений подростков. Другими словами, если

* Сетевые рестораны: в *Chipotle* — мексиканская кухня, а *Subway* специализируется на салатах и бутербродах. *Прим. пер.*

подросток принимает «решение», то, скорее всего, никакого реального выбора не делается вообще!¹

(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»².

РЕШЕНИЕ QUAKER БЫЛО вопиющим, но не только эта компания совершает опрометчивые приобретения. Исследованные KPMG* (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 организациях³. 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**. 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?

* Одна из аудиторских компаний большой четверки. *Прим. пер.*

** Chief Operating Officer, операционный директор. *Прим. пер.*

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*. 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?»⁴

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 зазвонит 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

* Обратите внимание, что решение «да или нет» мы считаем одной альтернативой. Эта альтернатива либо принимается, либо отклоняется. *Прим. авт.*

семьям избежать таких же проблем⁵. 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. Участь 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*. 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

* Аграрно-технический университет Техаса. Прим. пер.

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* 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

* Название сорта пива. *Прим. пер.*

четырёхгодичное 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* 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 дешёвый государственный университет⁶.

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.

* На протяжении многих лет был ведущим политическим и экономическим еженедельником, известен своей системой ранжирования колледжей, университетов и медицинских центров. *Прим. пер.*

«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?⁷

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*. 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,

* «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.

чтобы проверить, действительно ли потребители автоматически под-
считывают 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*.

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 зациклен 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

* 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.

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»⁸.

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»?⁹

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 Дэна Хизом. И — прервав 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 бóльшим 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.