

# 1

## Четыре врага решений

### 1

Стив Коул, вице-президент по исследованиям и разработкам некоммерческой организации HopeLab, которая борется за улучшение здоровья детей с помощью передовых технологий, сказал: «Каждый раз, когда перед вами встает вопрос: “Что мне делать, то *или* другое?” — спросите себя: “А существует ли способ сделать и то *и* другое?” Очень часто это оказывается возможным»<sup>1</sup>.

Для одного крупного проекта Коулу и его команде в HopeLab требовалось найти партнера — компанию, способную разработать портативное устройство для определения количества 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 них, а затем заключила бы договор с победителем.

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, не слушавших его или действовавших неэффективно.

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

Когда во введении мы задали вопрос: «Должна Шеннон уволить Клайва или оставить?» — 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 коллеги решили, что я сошел с ума. Ведь моя затея все-таки стоила каких-то денег и заняла некоторое время. Но теперь мы все так делаем. Вам приходится встречаться со многими людьми. Вам приходится узнавать много различных вещей о производстве. Когда вы получаете похожие ответы на вопросы, то понимаете, насколько они правильны, а кроме того, учитесь ценить то, что делает компании разными и непохожими. Вы никогда не получите подобного результата, если будете говорить 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 подхода от метода «плюсов и минусов». Коул мог бы просчитать преимущества и недостатки работы с каждым изготовителем, а затем — перед принятием решения — проанализировать их. Но тогда он остался бы в узких рамках. Безусловно, Коул принял бы ситуацию, что существует лишь один изготовитель, способный разработать идеальное решение, и что он сможет определить его, исходя из полученных предложений<sup>2</sup>.

## 2

Однако здесь действует и более тонкий фактор: если Коул встречался бы 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 нашего внутреннего голоса.

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 к статьям с названием «Курение приводит к раку легких»<sup>3</sup>. Чтобы увидеть, как это приводит 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, какою он будет цитировать на собрании сотрудников?

Исследователи постоянно сталкиваются с этим фактом. Когда люди имеют возможность собирать информацию со всего света, они склонны выбирать ту, которая подтверждает их прежние выводы, убеждения или действия. Политические партизаны ищут средства массовой информации, подтверждающие 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 собирают данные, и им даже в голову не приходит, что те могут быть необъективными».

На работе и в жизни мы часто делаем вид, что готовы 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 судей, они бывают потрясены. Раздавлены. И вы понимаете: впервые в жизни они получили честную оценку. Стремясь обрести уверенность, они сфокусировали свои прожекторы на похвале и поддержке друзей и семьи. Нетрудно понять, почему, постоянно получая подтверждения, они думали, что станут новыми американскими идолами. Вполне разумный вывод, только сделан он на основании сильно искаженной базы данных.

Такая одержимость даже несколько пугает: когда мы хотим, чтобы нечто оказалось подлинным, мы направляем прожектор на определенные вещи для подтверждения своей правоты, а затем, удовлетворившись увиденным в круге света, выводим собственные заключения и поздравляем себя с мотивированным решением. Вот незадача!

### 3

В мемуарах «Выживают только параноики»<sup>\*</sup> Эндрю Гроув вспоминает о дилемме, с которой столкнулся в 1985 году, будучи президентом Intel: должен ли он закрыть линию компании по производству микросхем памяти. Бизнес Intel базировался на запоминающих устройствах. Какое-то время компания была фактически единственным мировым производителем этих микросхем, но к концу 1970-х появилось около дюжины конкурентов.

Между тем небольшая команда в Intel разработала еще один продукт — микропроцессор. Все изменилось 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.

---

<sup>\*</sup> Издана на русском языке: Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. М. : Альпина Паблишер, 2009; 2011. *Прим. ред.*

С того времени Intel становится компанией, производящей два продукта: запоминающее устройство и микропроцессоры. Память по-прежнему оставалась основным источником доходов. Но в начале 1980-х годов конкурентное превосходство Intel в этом бизнесе оказалось под угрозой — на арену вышли японские компании.

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

Клиенты Intel начали петь дифирамбы достоинствам продукции японцев. Гроув вспоминал: «По нашему мнению, уровень качества, который приписывали японским запоминающим устройствам, выходил за пределы возможного. Первая реакция — полное отрицание. Неправда. Такого просто не может быть. И мы поступили так, как делают большинство людей в подобной ситуации — стали активно опровергать эту информацию. И лишь когда мы сами удостоверились, что в целом оценки справедливы, то приступили к усовершенствованию собственного продукта. Вдруг оказалось, что мы здорово отстали».

В период с 1978 по 1988 год доля рынка, принадлежащая японским компаниям, удвоилась с 30 до 60%. Внутри Intel бушевали страсти, как ответить на вызов японцев. Одни мечтали обогнать соперника по производительности, предлагая построить гигантский новый завод по изготовлению микросхем памяти. Другие рекомендовали сделать ставку на передовые технологии, за которыми не смогли бы угнаться 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 запоминающими устройствами препятствовали повышению прибыли. Подводя итог 1984 году, Гроув сказал: «Это был мрачный год, полный разочарований. Все время мы много работали, но не имели 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 Гордоном Муром — основателем компании, ее главным исполнительным директором и председателем совета директоров. Оба они изрядно устали от бесконечных обсуждений сложившейся ситуации. И тут Гроува осенило:

Я выглянул в окно и увидел в отдалении, как в парке развлечений «Грэйт Америка» вращается колесо обозрения. Затем повернулся к Гордону и спросил: «Как ты думаешь, если бы нас выгнали и совет пригласил бы нового CEO, 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, потом вернуться и не сделать это самим?»

Наступил момент истины. С точки зрения стороннего человека, не обремененного историческим наследием и внутренней политикой компании, закрыть направление, связанное с производством запоминающих устройств, стало бы само собой разумеющимся поступком. Мысль: «А что сделали бы наши преемники?» — оказалась тем лучом прожектора, который осветил картину в целом, что помогло Муру и Гроуву прийти к нужному решению.

Естественно, это оказалось нелегко. Многие из коллег Гроува яростно выступали против. Некоторые считали, что память — основа обеспечения технологической компетенции Intel и 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 «плача и скрежета зубовного»\* Гроув настоял, чтобы торговый персонал уведомил клиентов: Intel больше не будет производить устройства для хранения данных. Клиенты не обратили на это внимания. Один даже сказал: «Уверен, это отнимало у вас много времени».

Решение было принято, и с 1985 года Intel заняла лидирующее положение на рынке микропроцессоров. Если в тот день, когда Гроув открылась истина, вы вложили бы в компанию тысячу долларов, то к 2012 году ваше капиталовложение стоило бы 47 тысяч долларов

\* Отсылка к Евангелию от Матфея (гл. 8, ст. 12).

(в сравнении с 7600 долларами по S&P 500\*, общей картиной других крупных компаний).

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

**ИСТОРИЯ ГРОУВА ВЫЯВЛЯЕТ** недостаток того способа, с помощью которого принимают решение даже эксперты. Сделав обзор исследований, как люди приходят к тому или иному решению, вы обнаружите, что в основе многих моделей лежит приукрашенная динамическая электронная таблица<sup>5</sup>. Например, если вы собираетесь купить квартиру, вам предлагается перечислить восемь вариантов, которые вы нашли, и выстроить их по ряду ключевых параметров (стоимость, расположение, величина и т. д.). Затем присвоить каждому фактору значимость (предположим, стоимость важнее площади), а после сделать вычисления и получить ответ (явно что-то не складывается — видимо, придется снова переехать 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. Сиюминутное давление и внутрикорпоративные разногласия затуманили его разум и заслонили необходимость в долгосрочной стратегии — избавиться от основного направления в бизнесе.

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. Мучаемся по поводу известных обстоятельств. 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 пути впереди. В такие моменты мы больше всего нуждаемся в перспективе.

Бен Франклин прекрасно осознавал, что такое эффект мгновенных эмоций. Его мудрая моральная алгебра предполагает: люди будут добавлять плюсы и минусы в течение нескольких дней, и это даст им возможность действовать как при большем, так и при меньшем

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

эмоциональном воздействии той или иной идеи. Но даже в таком случае сравнить варианты — не то же самое, что увидеть общую картину. Без сомнения, Энди Гроув составлял свой список плюсов и минусов отказа от производства запоминающих устройств на протяжении многих лет. Только вот процесс анализа его парализовал. Маленькая дистанция — взгляд на состояние дел с точки зрения его преемника — позволила ему стряхнуть с себя оцепенение.

## 4

Шансы взрыва ядерного реактора составляют один на десять тысяч лет.

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

Кто, черт возьми, захочет слушать разговоры актеров?

*Гарри Уорнер, Warner Bros. Studios, 1927*

Какую пользу может получить компания от электрической игрушки?

*Уильям Ортон, президент Western Union, телеграфной компании, отказавшейся в 1878 году приобретать патент Александра Белла на телефон*<sup>8</sup>

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

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

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



Четвертый враг правильных решений — самонадеянность. После отказа «Битлз» Дик Роу узнал об этом довольно скоро. Люди слишком полагаются на свое знание, как развернутся события в будущем.

Напомним, что коллеги Энди Гроува рисовали мрачные перспективы, что случится, если Intel перестанет выпускать чипы памяти. *Мы потеряем почву для исследований и развития. Без полной линейки продуктов наши продажи не будут успешными.* История показала, что они ошибались: исследования и развитие в Intel продолжились, продажи остались высокими. Интересно, что в момент, когда делались эти заявления, никто не ощущал неуверенности. Никто не подстраховывался, говоря: «Вполне возможно, что...» или «Я просто беспокоюсь, что это может когда-нибудь произойти...» Все были уверены в своей правоте. Все просто знали, что правы.

Исследование показало, что врачи, считающие себя «полностью уверенными» в диагнозе, ошибаются в 40% случаев. Когда группа студентов производила оценки, где вероятность ошибки, по их мнению, составляла всего лишь 1%, они ошибались в 27% случаев. Мы слишком верим в собственные предсказания. Когда мы представляем себе будущее, то направляем свои прожекторы на информацию, которая у нас перед глазами, а затем делаем выводы. Представим себе, что мог декларировать глава туристической фирмы в 1992 году: *мое туристическое агентство — лидер рынка в Финиксе, 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. *Черт! Интернет! Вот вам и развитие собственного туристического бизнеса!*

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

\* \* \*

**ДАВАЙТЕ ПОДВЕДЕМ ИТОГИ И ВЫЯСНИМ**, что мы усвоили. 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 обратимся 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 важное решение, связанное с дальнейшей службой. Способ, с помощью которого он это сделал, поможет и нам.

Пристли, человек блистательного ума, поражающий многообразием своих талантов, не имел недостатка в предложениях по службе. Он был священником неортодоксальной (то есть не принадлежавшей к государственной англиканской церкви) общины в Лидсе, в Англии.

Пристли, помимо служебных обязанностей, интересовался разными проблемами, и многие его дела и открытия имели историческое значение. Будучи сторонником религиозной терпимости, он помог основать в Англии унитарийскую церковь. Будучи философом, писал работы по метафизике, которые оказали огромное влияние на взгляды Джона Милля\* и Иеремии Бентама.

Блестящий ученый, Пристли известен — по крайней мере ему это ставят в заслугу — открытием десяти газов, включая аммиак и углекислый газ. Именно ему принадлежит честь открытия самого важного из газов — кислорода\*\*.

Политический смутьян, Пристли высказывался в пользу Французской революции, что вызывало подозрения как у правительства, так 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.

Словом, история его деятельности могла бы послужить сюжетом для новой версии «Форреста Гампа»\*\*\*, если бы Гамп был гением и жил в XVIII веке. Пристли оставил след в бесчисленном множестве научных направлений.

Но осенью 1772 года он оказался перед гораздо более прозаической дилеммой — деньги. Пристли, как любой отец, был обеспокоен финансовой безопасностью своей растущей семьи. На поприще священнослужителя его доходов — всего 100 фунтов в год — недоставало, чтобы отложить достаточную сумму для детей, а их было восемь.

---

\* Джон Стюарт Милль (1806–1873) — британский ученый, экономист и политический деятель. Иеремиа Бентам (1748–1832) — английский социолог, юрист, один из крупнейших теоретиков политического либерализма, родоначальник утилитаризма. *Прим. перев.*

\*\* 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 газ «в пять-шесть раз лучше для дыхания, чем обычный воздух». *Прим. авт.*

\*\*\* Кинофильм режиссера Роберта Земекиса, вышедший на экраны в 1994 г. и сразу ставший культовой картиной XX в.; снят по одноименному роману Уинстона Грума (1986). *Прим. ред.*

Поэтому он начал искать другие варианты, и коллеги связали его с графом Шелбурном, который интересовался наукой и поддерживал неортодоксальные религиозные группы в английской палате лордов. Шелбурн недавно овдовел и нуждался в интеллектуальном общении и в помощи по обучению своих детей.

Лорд Шелбурн предложил Пристли работу домашнего учителя и консультанта. За 250 фунтов в год Пристли должен был руководить образованием его детей и быть его советником по политическим и государственным вопросам. На Пристли это предложение — особенно сумма вознаграждения — произвело сильное впечатление, но он был осторожен в выборе того, к кому нанимался на работу. В поисках совета он написал нескольким коллегам, заслужившим его уважение, в том числе мудрому и изобретательному человеку, с которым познакомился, занимаясь историей электричества, — Бенджамину Франклину.

**ФРАНКЛИН ОТВЕТИЛ ЕМУ** письмом, содержащим его моральную алгебру — об этом письме мы уже говорили выше. Он предполагал, что, принимая решение, Пристли соотнесет все плюсы и минусы.

Благодаря письмам, разосланным Пристли друзьям, мы в состоянии 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, писавшего, что «счастлив дома» и ему ненавистна сама мысль о разлуке с семьей. Его волновали отношения с Шелбурном. Каково это — чувствовать себя слугой при хозяине? И даже если все пойдет хорошо, что будет, когда Шелбурн от него устанет? Наконец, беспокоило, что обязательства отвлекут его от более важной работы. Не закончится ли это тем, что он потратит все свое время на обучение 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, скажем, поездки с чтением лекций на темы, связанные с его научными работами. В духе «И, а не ИЛИ» начал переговоры за лучшие условия с Шелбурном, хотя в то время люди редко высказывали сомнения в разговоре с аристократами. Пристли настоял, чтобы образованием детей Шелбурна больше занимался учитель, а не он, и устроил так, чтобы проводить значительную 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 подсчитывать собственные за и против, то есть заниматься самокопанием, он решил собрать больше информации. В частности, обратился за советом к людям, которые *знали* Шелбурна, и согласие было найдено: «Те, кто был знаком с лордом Шелбурном, советовали мне принять его предложение. Большая часть тех, кто знал мир вообще, но не знал лорда Шелбурна, меня отговаривали». Иными словами, люди, которые лучше всех знали лорда, отнеслись к его приглашению наиболее положительно. Собрав все отзывы, Пристли начал рассматривать предложение более серьезно.

В-третьих, Пристли несколько дистанцировался от сиюминутных эмоций. Он спрашивал совета не только у друзей, но и у более нейтральных коллег, таких как Франклин. Он не позволял себе отвлекаться на субъективные ощущения по поводу, с одной стороны, быстрого и значительного улучшения материального положения — практически на 150%, а с другой — социального позора, который ему принесет, по мнению его друзей, положение «вассала». Пристли принял решение, опираясь лишь на два фактора, имевших определяющее значение, причем с учетом будущих лет, — благосостояние семьи и собственная научная независимость.

Наконец, Пристли избежал излишней самоуверенности. Он ожидал, что отношения сложатся благоприятно, но допускал, что может оказаться неправ. Особенно Пристли беспокоила финансовая безопасность семьи, если Шелбурн внезапно лишит его расположения. Поэтому в ходе переговоров он выторговал своего рода страховку: Шелбурн согласился выплачивать ему 150 фунтов в год в течение всей жизни, даже если их отношения прекратятся.

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

В итоге пути Шелбурна и Пристли разошлись. Причины неизвестны, но Пристли сказал, что расстались они вполне «дружески». Шелбурн выполнил обязательство и каждый год выплачивал ученому, наконец обретшему независимость, по 150 фунтов<sup>11</sup>.

## 6

Мы считаем, что Пристли принял правильное решение, хотя наверняка сказать нельзя. Вполне возможно, что время, потраченное на Шелбурна, не позволило ему сделать еще один всемирно-исторический вклад (булочки с корицей? танец «электрическое скольжение»? ). Зато мы получили возможность восхищаться его *процессом* выбора, который показывает, что мы способны противостоять влиянию четырех врагов правильных решений.

Конечно, он не единственный, кто добился триумфа. Стив Коул из NoreLab сумел раздвинуть узкие рамки с помощью подхода «И, а не ИЛИ». Энди Гроув преодолел сиюминутные 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, которых считают 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 преодолеть собственные мысли 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 сиюминутные эмоции часто подталкивают к неправильному выбору. Поэтому...
  - **Дистанцируйтесь.** Как преодолеть мгновенные настроения и противоречивые чувства, чтобы сделать лучший выбор? Мы узнаем, как одержать победу над манипуляциями продавцов автомобилей, почему потеря 50 долларов вызывает более сильные чувства, 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 насчет 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. Например, за время, прошедшее со сбора информации до проверки предположений в реальных условиях, вы можете обнаружить новый, не рассмотренный ранее

\* 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. перев.*

вариант. Иногда вам не понадобятся все четыре этапа. Получение долгожданного повышения, вероятно, не потребует значительного дистанцирования прежде, чем принять его и открыть шампанское.

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

**ТЕПЕРЬ ВЫ ДОЧИТАЛИ** до того места, где мы заверим вас: если вы добросовестно выполните все четыре этапа, модель вашей жизни принесет вам полное удовлетворение. Вы ни в чем не будете нуждаться, и ваши коллеги объявят вас мудрым. Но, увы, если вы продолжите руководствоваться собственным опытом, то никогда не перестанете принимать неправильные решения.

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

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? Как общаться с трудной коллегой? Как распределять бюджетные ресурсы между ведомствами? Открывать ли собственный бизнес?

Но если решение требует всего нескольких секунд (например, вы защитник в баскетболе, выбирающий, 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 ее тренировки 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 управляющий и принимаете решение о приеме на работу нового сотрудника, не следует действовать интуитивно (наверняка за годы службы вам приходилось нанимать какое-то количество людей и отзывы о них 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 для вас привычным делом. В качестве аналогии и представим обычный список покупок. Если вы забывчивы (как и мы), не стоит даже пытаться без него идти в магазин. 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 необходимое. Список покупок компенсирует забывчивость. И это гораздо лучше, чем мучительно думать, как бы ничего не упустить.

Поскольку мы хотим сделать процесс WRAP полезным и запоминающимся, то постарались, чтобы он оставался простым. Это трудная задача, поскольку литература по принятию решений довольно обширна и крайне запутанна. Поэтому 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 вопросом: «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, кто в течение сезона отбивает один из четырех мячей (в среднем 0,250); звездой — тот, кто 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 на более тонком уровне: он гарантирует, что *мы осознаем* необходимость принять решение. И это приводит нас к Дэвиду Ли Роту.

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

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

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

Во время гастролей ходили слухи о диких выходках музыкантов Van Halen за кулисами. Участие в вечеринках принесло им печальную известность, но для рок-группы это нормально. Зато они, казалось, стремились к виртуозности на всех уровнях, во всех мелочах. Рот писал в автобиографии: «Ну, вы, конечно, слышали о выброшенном

из окна телевизоре. 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 одно коричневое драже, он настолько вышел из себя, что начал громить гримерную.

И это не слухи — все так и было! Миска M&M's без коричневых драже стала отталкивающим символом поведения рок-звезды. 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... А это чревато для всего выступления»<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 «мыслительного автоматизма» и заставить принять правильное решение. В мире Van Halen коричневые драже M&M's служили своего рода минными растяжками.

**НЕ МОЖЕМ ЛИ МЫ ВСЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ** несколько минных растяжек в своей жизни? Было бы полезно иметь «пусковое устройство», сигнализирующее о набранном весе и необходимости больше упражняться или сигнализирующее о нужной дате на календаре, которая

напоминала бы задать себе вопрос, достаточно ли мы вкладываем сил, чтобы выстроить свои 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, обдуманых решений. Хотя они не требуют много времени, но оказывают несоразмерно важное влияние на нашу жизнь. Психолог Рой Баумейстер 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>.

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



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

