

*Чип Хиз  
Дэн Хиз*

# ЛО ВУШ КИ

*Как принимать  
решения, о которых вы  
не пожалеете*

# МЫШ ЛЕ НИЯ



Chip Heath and Dan Heath

# Decisive

How to Make Better Choices  
in Life and Work

CROWN BUSINESS  
New York, 2013

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

Чип Хиз и Дэн Хиз

# Ловушки мышления

Как принимать решения,  
о которых вы не пожалеете

Перевод с английского Галины Федотовой

4-е издание, переработанное

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2017

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

УДК 159.955  
ББК 88.251.31-2  
Х52

Издано с разрешения  
Chip Heath and Dan Heath c/o Fletcher & Company  
и Andrew Nurnberg Literary Agency  
На русском языке публикуется впервые

**Хиз, Чип**

X52 Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалее / Чип Хиз, Дэн Хиз; пер. с англ. Галины Федотовой. — 4-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 320 с.

ISBN 978-5-00100-371-7

Принимать решения сложно. Еще сложнее принимать правильные решения. Когда дело доходит до выбора, наш мозг оказывается несовершенным инструментом: ему мешают предубеждения, иррациональные соображения, сомнения и даже интуиция. Как не расстряться и научиться выбирать лучший вариант развития событий — без стресса и без уступок своим страхам? Авторы этой книги предлагают четыре простых шага, которые помогут не только в бизнесе, но во всей жизни.

Если вы стремитесь сделать лучший выбор, приготовьтесь к знакомству с четырьмя врагами, влияющими на ваши решения, и с инструментами, с помощью которых можно им противостоять.

УДК 159.955  
ББК 88.251.31-2

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00100-371-7 © Chip Heath and Dan Heath, 2013. All rights reserved.  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

# Оглавление

Введение.....	10
1. Четыре врага решений.....	18
<b>РАСШИРЬТЕ ПОЛЕ ВЫБОРА.....</b>	<b>39</b>
2. Избегайте узких рамок.....	40
3. Мультитрекинг.....	58
4. Найдите того, кто уже решил вашу проблему.....	76
<b>ПРОВЕРЬТЕ СВОИ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ В РЕАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ.....</b>	<b>97</b>
5. Рассмотрите противоположное.....	98
6. Уменьшите и увеличьте масштаб.....	121
7. Учинг.....	141
<b>ДИСТАНЦИРУЙТЕСЬ ПЕРЕД РЕШЕНИЕМ.....</b>	<b>161</b>
8. Преодолевайте сиюминутные эмоции.....	162
9. Определите приоритеты.....	180
<b>ПРИГОТОВЬТЕСЬ К ВОЗМОЖНОЙ ОШИБКЕ.....</b>	<b>197</b>
10. Крайние сценарии будущего.....	198
11. Установите минные растяжки.....	222
12. Доверяйте процессу.....	243
Следующие шаги.....	258
Дополнительная литература.....	259
Мастер-классы.....	262
Преодолеваем препятствия.....	272
Примечания.....	278
Благодарности.....	317
Об авторах.....	319

*Посвящается нашим женам  
Сьюзен и Аманде —  
это лучший выбор, когда-либо сделанный нами*

# Введение

Шеннон, глава небольшой консалтинговой фирмы, теряется в догадках, нужно ли ей увольнять своего IT-директора, не сделавшего за прошлый год ни на йоту больше положенного минимума. И хотя его нельзя назвать вовсе бесталанным — Клайв довольно умен, быстро находит выгодные нестандартные решения при возникновении технических проблем, — он совсем лишен инициативы. Хуже того, его поведение оставляет желать лучшего: во время обсуждений он часто и порой весьма язвительно критикует идеи коллег.

Однако потеря IT-директора повлечет за собой пусть временные, но весьма ощутимые трудности, ведь он лучше других знает, как поддерживать клиентскую базу компании.

Что вы посоветуете Шеннон? Оставить ей Клайва или уволить?

**СТОИТ ВАМ ВЕРНУТЬСЯ** к тем мгновениям, когда вы обдумывали ситуацию с Клайвом, и вас поразит, насколько быстро у человека формируется собственное мнение. Большинство из нас сразу чувствует себя вправе давать советы. Вы можете порекомендовать Шеннон расстаться с Клайвом или, напротив, дать ему еще один шанс. Но в любом случае вряд ли вы ощутите даже малейшее замешательство.

Психолог Дэниел Канеман, лауреат Нобелевской премии по экономике за исследование, посвященное формированию у людей спонтанных решений, не имеющих ничего общего со строгими рациональными суждениями экономистов, в своей захватывающей книге *Thinking, Fast and Slow* замечает: «В жизни вашего разума есть одна примечательная особенность: вы редко приходите в замешательство»\*. Далее Канеман говорит о той легкости, с которой мы делаем свои выводы: «В нормальном состоянии ваш разум обладает интуитивными чув-

---

\* Канеман Д. *Думай медленно... Решай быстро*. М. : АСТ, 2013. С. 73. *Прим. ред.*

ствами и мнениями почти обо всем, что вам встречается. Люди вам нравятся или не нравятся задолго до того, как вы достаточно о них узнаете; вы без особых причин доверяете или не доверяете незнакомцам; вы чувствуете, что дело будет успешным, не вдаваясь в его анализ»<sup>\*1</sup>.

По мнению Канемана, человек склонен делать поспешные выводы, поскольку придает слишком большое значение доступной информации и упускает факты, не лежащие на поверхности. Для анализа этой склонности ученый использует следующую формулу: «Что ты видишь, то и есть»<sup>\*\*</sup>. Воспользуемся «зрительной» аналогией Канемана и назовем данную тенденцию «эффектом прожектора» (сидя в театре, мы обычно концентрируем внимание на том, на что направлен свет сценического прожектора).

Пример эффекта прожектора — история с Клайвом. Мы легко довольствуемся минимальной информацией: он выполняет свои обязанности лишь от и до; не проявляет инициативы; у него отвратительные отношения с коллегами; похоже, босс собирается его уволить — и на основании вполне доступных фактов незамедлительно делаем свои умозаключения.

Однако прожектор высвечивает лишь небольшое пятно, за пределами которого многое остается в тени. Так и в данной ситуации: мы даже не потрудились выяснить само собой разумеющиеся вещи. Например, зачем сразу избавляться от Клайва, почему не попробовать изменить его должностные обязанности, чтобы они лучше соответствовали его сильным сторонам (он все-таки способен находить экономичные решения)? Пожалуй, пошла бы на пользу работа с наставником. Он помог бы Клайву выработать более масштабные задачи и снизить уровень претензий к коллегам.

Более того, если копнуть глубже, удалось бы выяснить, что всех восхищают его пусть грубые, но откровенные оценки. (Вполне возможно, Клайв представляет собой айтишное воплощение доктора Хауса.) В конце концов, почему мы решили, будто мнение Шеннон соответствует действительности и абсолютно непогрешимо? А что если она сама отвратительный управляющий? Когда мы направляем

---

\* Там же.

\*\* Там же. С. 64.



прожектор в разные стороны, ситуация получает иное освещение. Нет никакой надежды, что будет принято обдуманное решение по поводу Клайва, если не перемещать луч прожектора. И тем не менее мы упорно продолжаем судить поверхностно.

Нам бывает трудно принимать решения именно по этой причине: то, что высвечено прожектором, редко содержит все необходимое для правильного выбора. Иногда мы просто забываем перемещать луч, но чаще всего совсем не вспоминаем о прожекторе. Мы так долго пребываем в крошечном пятне света, что упускаем из виду безграничные горизонты за его пределами.

**ЕСЛИ ВЫ ИЗУЧИТЕ** варианты обычно принимаемых решений и результаты, к которым они приводят, то обнаружите, что в этом вопросе человечество не достигло слишком большого разнообразия.

Например, род деятельности — люди часто сожалеют о выбранной когда-то профессии и меняют ее. Исследование американской ассоциации адвокатов показало: 44% юристов не рекомендуют молодым людям заниматься юриспруденцией. В исследовании, проведенном с участием 20 тысяч управляющих высшего уровня, выявлено, что 40% из них «в течение 18 месяцев после назначения либо обманываются в своих ожиданиях и уходят по собственному желанию, либо терпят неудачу и их увольняют». Более половины учителей уже через четыре года меняют вид деятельности. Согласно данным филадельфийских исследователей, преподаватели почти в два раза чаще бросают работу, чем студенты — учебу<sup>2</sup>.

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

Когда другая группа исследователей попросила 2207 руководителей оценить решения, принятые в их организациях, 60% сообщили: неудачные решения принимаются примерно столь же часто, что и обдуманные<sup>3</sup>.

На личном фронте люди проявляют себя отнюдь не лучше. Мы, как правило, не откладываем достаточно средств на будущее, чтобы достойно жить после выхода на пенсию. Более того, даже если нам удастся что-то скопить, мы последовательно обесцениваем свои

портфели акций, покупая по высокой, а продавая по низкой цене. Молодые строят отношения не с теми, кто им подходит. Люди среднего возраста позволяют работе вторгаться в семейную жизнь. Пожилые удивляются, почему в молодости они так мало получали удовольствия от жизни<sup>4</sup>.

Почему так трудно сделать правильный выбор? В последние годы вышло много интересных книг и статей по проблеме принятия оптимальных решений. Предубеждения... Безрассудность... Выясняется, что, когда дело доходит до важного выбора, наш мозг оказывается несовершенным инструментом. Вдобавок — коль скоро мы запрограммированы на дурацкие поступки — мы не уделяем должного внимания не менее важному вопросу: как сделать так, чтобы изменить эту тенденцию?\*

Время от времени мы получаем добрый совет доверять собственной интуиции. К сожалению, внутренний голос нас часто подводит, нашептывая сомнительные советы. Например, съесть потрясающий шоколадный бисквит «Красный бархат», которым славятся рестораны «Фабрика чизкейков». Но если вы насладитесь этим действительно восхитительным тортом, один кусок которого содержит 1540 калорий, то считайте, вы проглотили три двойных чизбургера из «Макдоналдса» и закусили их целой упаковкой конфет «Скитлс». А ведь подразумевается, что на десерт подадут именно его — шоколадный бисквит.

Несомненно, «Красный бархат» будет усладой для любого желудка, однако никто никогда не сочтет мудрым этот безрассудный совет:

---

\* Более полный список рекомендуемых работ, посвященных выбору решений, см. на с. 259 наст. изд. Но прежде всего, чтобы понять проблемы, с которыми мы сталкиваемся при выборе, следует прочитать не раз упомянутую книгу Канемана «Думай медленно... Решай быстро» и книгу Дэна Ариэли «Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения» [М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. — *Прим. ред.*] (Dan Ariely. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. HarperCollins, 2008). Одна из немногих работ, содержащих советы, действительно помогающие лучше принимать решения, — это книга Ричарда Талера и Кассы Санстейна «Политика подталкивания. Как усовершенствовать принятие решений в сфере здоровья, благосостояния и благополучия» (Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. Yale University Press, 2008). Она посвящена «разработке выбора» в деловых и правительственных структурах (например, программы по пенсионным системам и донорству органов). Рекомендации авторов были учтены при совершенствовании правительственной политики США, Великобритании и других стран. *Прим. авт.*

съесть его. Если вы разумно подходите к проблеме своего питания, вряд ли вам придет в голову завершить обед куском бисквита.

Когда мы стоим перед жизненно важным выбором, наша интуиция ведет себя так же безответственно. Лиз Тейлор и Ричард Бёртон 10 октября 1975 года снова сочетались браком. Повторный брак, как говорил Сэмюэл Джонсон, — это «торжество надежды над опытом». Тейлор выходила замуж шестой раз, Бёртон был женат дважды. С учетом такого прошлого этот союз представлял собой нечто более грандиозное: настоящий триумф надежды над целой грудой неопровержимых фактов. Стоит напомнить, что их брак продлился лишь десять месяцев<sup>5</sup>.

Часто мы вообще не задумываемся, что делаем. По оценкам экспертов, в 2009 году в США 61 535 человек пожелали избавиться от татуировок. Анкетирование более 3 тысяч человек, проведенное в Великобритании, показало: 88% новогодних обещаний не выполняются, в том числе 68% решений «активнее наслаждаться жизнью»<sup>6</sup>. Квотербек Бретт Фарв то заявляет о завершении своей карьеры игрока, то возвращается, то вновь уходит. По последним сводкам, он снова в деле... нет, кажется, покинул поле...

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

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

Ловалло и Сибони не только работали с данными, но и расспрашивали команды о *ходе процесса*, в котором меньше анализа и больше человечности. Проводилось ли в команде открытое обсуждение

сомнений относительно решения? Рассматривались ли перспективы, противоречившие точке зрения руководства? Не исключалось ли участие людей, имевших другой взгляд на проблему?

Когда исследователи соотнесли влияние процесса и анализа на правильность решений, увеличивших доходы, прибыль и долю рынка, то выяснили, что «процесс значит в шесть раз больше, чем анализ». Часто хороший процесс приводил к более качественному анализу, например за счет выявления порочной логики. Однако обратной зависимости не наблюдается, поскольку «даже лучший анализ оказывается бесполезным, если нет беспристрастного разбора, если каждый не получает возможности излагать свою точку зрения».

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

Представьте ситуацию: вы входите в зал суда, где на слушании дела прокурор показывает слайды в PowerPoint. На основании двадцати диаграмм он убедительно доказывает виновность ответчика. Правда, судья ставит под сомнение некоторые факты, отраженные в презентации, но у прокурора имеется ответ на все возражения. Тогда судья принимает решение, и обвиняемый приговорен. Вы смогли бы назвать этот фарс настоящим судебным процессом? Если сие действие возмущает вас в зале суда, почему вы считаете его приемлемым, когда принимаете инвестиционные решения?

Конечно, это упрощение, однако бóльшая часть компаний принимает решения именно так. Собирается некая группа, обычно крайне односторонне рассматривающая вопрос. Команда знает, какие пункты хочет внести и каким образом она это сделает. Поэтому лицу, принимающему окончательное решение, приходится одновременно и выдвигать возражения, и быть главным судьей. Введение корректного процесса решения в значительной степени позволяет избежать этих изъянов.

Дэн Ловалло заявляет, что корпоративные руководители, когда он рассказывает им об этой проблеме, выслушивают его весьма

скептически: «Как правило, они не верят, что столь “нематериальная” составляющая играет более важную роль, чем жесткий подход. Они не желают тратить время. Каждый уверен, что знает, как нужно поступать»<sup>7</sup>. Впрочем, плоды пожинают только те, кто уделяет серьезное внимание вопросам принятия решений: более качественный процесс существенно повышает результаты, а также следующую за ними прибыль.

Подход, выбранный хорошими корпоративными специалистами, принимающими решение, — изучение альтернативных точек зрения, признание неопределенности, поиск доказательств, противоречащих первоначальным убеждениям, — способен помочь не только в работе, но и в семейных и дружеских отношениях. Правильно организованный процесс полезен не только для бизнеса, но и для всей нашей жизни.

Почему процесс? Потому что понять недостатки не значит от них избавиться. Станете ли вы лучше видеть, узнав, что близоруки? Подадите ли вспышки раздражения, осознав, что у вас плохой характер? Точно так же вы не справитесь с перекосами в мыслительном процессе, будучи осведомленными о них.

Большинство из нас, обдумывая важные решения, редко прибегают к «процессу выбора» как таковому. Вспомним уже известную нам историю с Клайвом: уволить его или перевести на новую работу? Или, например, как выстраивать отношения с немощными престарелыми родителями? Единственно верный процесс принятия решений, получивший широкое распространение, — тщательно взвешивать все плюсы и минусы. Подобный подход требует серьезных обоснований — и в этом его преимущество. Например, вместо того чтобы спешить с выводами о Клайве, мы начнем искать доводы за и против, то есть высвечивать прожектором самые разные обстоятельства, пока не почувствуем себя готовыми сделать выбор.

Знаете ли вы, что список аргументов за и против имеет достойную историческую родословную? Однажды, в 1772 году, к Бенджамину Франклину обратился за советом его знакомый — ему предложили необычную работу, и он не знал, как на это реагировать. Франклин в ответ написал, что без знания ситуации не в состоянии что-либо посоветовать, но может предложить способ, с помощью которого его коллега примет решение самостоятельно: нужно «разделить лист бумаги линией на две половины и вписать в одну колонку плюсы,

а в другую — минусы». Далее, писал он, в течение ближайших трех-четырёх дней следует добавлять постепенно приходящие в голову новые доводы. Вот выдержка из письма Франклина:

Таким образом они разом оказываются перед глазами, и я стараюсь оценить их весомость; когда нахожу два приблизительно равных аргумента с разных сторон, то вычеркиваю их, а если один плюс равняется сразу двум минусам, то вычеркиваю все три. Если два минуса приблизительно равняются трем плюсам, я вычеркиваю все пять и в конце концов выясняю, куда смещается баланс, и если за последующие несколько дней мне не приходят в голову никакие новые доводы, то я делаю соответствующий вывод.

Франклин назвал свой подход «моральной алгеброй»<sup>8</sup>. Спустя 200 лет после того, как было отправлено это письмо, люди продолжают использовать его метод (когда не доверяют собственной интуиции). Мы можем не следовать советам Франклина вычеркивать одинаково весомые за и против, но суть самого процесса мы принимаем. Столкнувшись с необходимостью делать выбор, мы сравниваем плюсы и минусы разных вариантов, а затем выбираем тот, который кажется наиболее благоприятным.

Мы все хорошо знакомы с этим подходом. С одной стороны, он несет в себе здравый смысл, с другой — в нем заложен серьезный дефект.

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

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

