

Вирішуй правильно! Як обрати найкраще рішення в житті та на роботі
Ден Хіз

Чіп Хіз

Чому іноді нам досить легко зробити вибір, а іноді цей процес перетворюється на майже нездійсненну місію? Часом ми тягнемо kota за хвіст, відкладаючи прийняття рішення на завтра, зважуємо «за» і «проти», піддаємося сумнівам, що витісняють логічні розмірковування. Або ж навпаки – рубаємо з плеча, а потім довго ліквідуємо наслідки подібних необдуманих вчинків. Знайомо? З цією книжкою ви перетворитеся на справжній генератор прийняття найкращих рішень, які допоможуть налагодити кар'єру, особисті стосунки та загалом поліпшать життя. Адже часом від правильного рішення, прийнятого в потрібний час, залежить дуже багато.

Чіп Хіз , Ден Хіз

Вирішуй правильно!

Як обрати найкраще рішення в житті та на роботі

Нашим дружинам,

Сьюзан і Аманді, –

вони є найкращим вибором, який нам випадало робити

Вступ

Шеннон, голова невеликої консалтингової фірми, ніяк не вирішить, чи варто звільняти Клайва, її IT-директора. Упродовж минулого року Клайв виконував свої обов'язкові мінімуми, але навіть не намагався зробити більше. Його складно назвати зовсім безталанним: Клайв кмітливий і спритно знаходить дешеві розв'язки технічних проблем, – але він зрідка бере ініціативу у свої руки. Ба більше, він поводить себе недбало: на зустрічах нерідко критикує ідеї співробітників, і часто робить це доволі в'їдливо.

Проте втрата Клайва буде проблемною в короткочасній перспективі, адже він краще за інших знає, як підтримувати клієнтську мережу компанії.

Що б ви їй порадили? Чи варто звільнити Клайва?

ЯКЩО ВИ ПРОАНАЛІЗУЄТЕ останні кілька секунд своєї розумової діяльності, то вас вразить те, як швидко формуються особисті думки. Більшість із нас, обдумавши ситуацію з Клайвом, вирішить, що знає досить і може запропонувати Шеннон вказівку. Можливо, ви порадите їй звільнити Клайва або, навпаки, дати йому ще один шанс. Але навряд чи у вас виникнуть якісь сумніви.

Деніел Канеман, психолог, який здобув Нобелівську премію з економіки за свої дослідження про те, що людські рішення не завжди строго раціональні, як раніше вважали економісти, стверджує таке-от: «Дивовижною якістю нашого психологічного здоров'я є те, що нас важко спантеличити». У своїй захопливій книжці «Мислення швидко й повільно» він описує легкість, із якою ми доходимо висновків: «Нормальним станом свідомості є те, що ви маєте інтуїтивні почуття та думки стосовно майже всього, що трапляється на вашому шляху. Ви знаєте, чи подобається вам людина, задовго до того, як ближче з нею познайомитеся; розумієте, чи варто довіряти незнайомцеві, хоча й не впевнені, чому саме; вірите, що ідея приречена на успіх, хоча ви не здійснили жодного аналізу».

На думку Канемана, ми робимо поквапні висновки, тому що надаємо забагато ваги доступній інформації та нехтуємо ту, яка нам не відома. Він назвав цю схильність так: «Що ти бачиш, те і є». Щоб зберегти цю зорову метафору автора, назвімо таку схильність «ефектом прожектора». (Пригадайте, як прожектор привертає вашу увагу в театрі до освітленої ділянки.)

Ситуація з Клайвом – приклад дії ефекту прожектора. Нам надають інформацію про Клайва: він не докладає зусиль, не виявляє жодної ініціативи, небало поводить себе і керівник хоче звільнити його, – тому нам дуже легко вхопитися за ці твердження й дійти відповідних висновків.

Утім, звісно, прожектор освітлює лиш одне місце – решта залишається в тіні. Тому в ситуації з Клайвом нам не відразу спадають на думку очевидні запитання. Зокрема, замість того щоб звільнити Клайва, чому б нам не надати йому роль, яка краще відповідатиме його сильним сторонам? (Зрештою, він хутко знаходить дешеві способи розв'язати проблеми.) Або знайти Клайву наставника, який допоможе йому формувати амбітнішу мету та меншою мірою вдаватися до в'їдливої критики.

Окрім цього, якби ми копнули ще глибше, то, можливо, дізналися б, що колеги Клайва обожнюють його різкі та прямолінійні коментарі? (Можливо, він є втіленням доктора Гауса в ІТ.) І з чого ми взяли, що Шеннон має рацію щодо Клайва? Можливо, вона сама жадлива керівниця? Рухаючи прожектором сюди-туди, ми здатні по-різному побачити цю ситуацію. Не можна правильно вирішити долю Клайва, не перемішуючи промінь прожектора. Однак сформувавши свою оцінку ситуації ми змогли й без цього.

Саме з такою складністю ми стикаємося, коли намагаємось ухвалити рішення: промінь прожектора рідко освітлює все, чого треба нам, щоб знайти правильне рішення, та ми часто забуваємо змінити його напрям. Інколи ми

взагалі забуваємо про прожектор і зосереджуємося на крихітній плямці світла так довго, що не бачимо ширшої картини.

ЯКЩО ВИ ВІЗЬМЕТЕСЯ до вивчення рішень, які ухвалюють люди, і їхніх результатів, то помітите, що людство не надто просунулося в цьому питанні.

Зокрема вибір професії – люди часто змінюють своє рішення або шкодують про нього. Опитування Американської асоціації адвокатів виявило, що 44 % юристів не порадили б молодим людям будувати кар'єру в юриспруденції. Дослідження, у якому взяли участь 20 000 фахівців з добору персоналу, показало, що 40 % нових керівників вищої ланки «упродовж перших 18 місяців помічають, що робота не виправдовує сподівань, і покидають посаду добровільно або їх звільняють». Більш ніж половина вчителів залишають посади після чотирьох років праці. Одне дослідження у Філадельфії виявило, що вчитель має вдвічі більше шансів покинути школу, ніж учень.

У бізнесі також ухвалюють хибні рішення. Дослідники вивчали приклади корпоративного злиття й поглинання та виявили, що 83 % рішень, які ухвалювали керівники вищої ланки, не змогли підвищити ціну акцій. Коли ще одна дослідницька команда попросила 2207 керівників оцінити якість рішень у їхніх організаціях, то 60 % з них заявили, що погані рішення трапляються так само часто, як і вдалі.

На особистому фронті ситуація не ліпша. Люди заощаджують недостатньо грошей на життя після виходу на пенсію. Кому ж вдалося заощадити, ті постійно применшують вагу власного пакету акцій, купуючи дорого й продаючи дешево. Молодь будує взаємини з людьми, які їм не підходять. Люди середнього віку дозволяють роботі впливати на їхнє сімейне життя. Люди в поважному віці дивуються, чому замолоду не могли виділити трохи часу, щоб просто насолодитися пахощами троянд.

Чому нам так складно робити правильний вибір? Протягом останніх років це питання розглядали в багатьох чудових книжках і статтях, для того щоб зрозуміти, у чому полягає наша нездатність ухвалювати слухні рішення. Упередження. Ірраціональність. Коли доводиться вирішувати, мозок стає недосконалим інструментом. Та одному важливому питанню приділяють обмаль уваги: якщо ми запрограмовані інколи діяти нерозумно, що можемо вдіяти, щоб це виправити?[1 – Ви знайдете детальніший список рекомендованої літератури про ухвалення рішень на с. 266–268, та, щоб зрозуміти проблеми, з якими ми стикаємося, коли щось вирішуємо, варто прочитати книжку Деніела Канемана «Мислення швидке й повільне», про яку ми вже згадували, і «Передбачувану ірраціональність» Дена Аріелі. Серед видань, що радять, як покращити ваші рішення, особливе місце посідає «Підштовхування» Річарда Талера й Касси Санстейна, написане для «архітекторів вибору» в бізнесі й управлінні, які продукують системні рішення на кшталт пенсійних програм і політики донорства органів. Її використовують, щоб покращити політику управління в Сполучених Штатах, Великій Британії та інших країнах. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)]

Часто нам радять довіритися інтуїції, коли йдеться про важливі рішення. На жаль, інтуїція часто дає сумнівні поради. Уявіть собі неперевершений чизкейк «Червоний оксамит» у мережі ресторанів Cheesecake Factory –

надзвичайно смачний десерт, шматочок якого містить 1540 калорій, що дорівнює трьом подвійним чизбургерам з McDonald's та упаковці Skittles. І цей чизкейк вважають за страву, яку треба подавати на десерт.

Чизкейк «Червоний оксамит» – це саме та страва, від якої буде в захваті ваше ество. Та нікому й на думку не спаде, що це бажання є зваженим. Без сумніву, якщо вам не байдуже те, як ви харчуєтеся, то не завершите свій повноцінний обід цим десертом.

Інтуїція може схибити навіть тоді, коли йдеться про особливо важливе рішення. 10 жовтня 1975 року Ліз Тейлор і Річард Бартон удруге побралися. Це було шосте весілля Тейлор і третє – Бартона. Семюел Джонсон якось назвав повторний шлюб «торжеством надії над досвідом». Тому, зважаючи на досвід Тейлор і Бартона, цей шлюб видавався чимось більшим: торжеством надії над горою фактичних доказів (шлюб тривав десять місяців).

Інколи внутрішній голос зовсім підводить: 2009 року в Сполучених Штатах американці вивели близько 61 535 татуювань. Британське опитування, у якому взяло участь майже три тисячі людей, виявило, що 88 % зламали свої новорічні обітниця, і серед них 68 % рішень вимагали просто «більше насолоджуватися життям». Квотербек Брет Фавр завершує кар'єру, відтак повертається, а потім знову завершує. Здається, що саме зараз він повертається завершуючи.

Якщо ми не можемо покластися на себе, то кому нам довіряти? Багато підприємців покладаються на ретельний аналіз. Щоб перевірити слушність їхніх поглядів, двоє дослідників – професор Сіднейського університету Ден Ловалло й директор консалтингової компанії McKinsey & Company Олів'є Сибоні – розглянули 1048 рішень у сфері бізнесу за п'ять років, вивчаючи, як ухвалювали ці рішення та якими були їхні результати щодо прибутків, прибутків і питомої частки на ринку. Це були важливі рішення щодо виробництва нових продуктів або відкриття нових послуг, зміни структури організації, виходу на ринок у новій країні чи придбання іншої фірми.

Дослідники побачили, що команди здійснювали скрупульозний аналіз, перш ніж ухвалити більшість із цих рішень. Вони створювали докладні фінансові моделі й оцінювали те, як інвестори відреагують на їхні плани.

Окрім аналізу, Ловалло й Сибоні також запитували команди про процес ухвалення рішень – дещо м'якший і менш аналітичний. Чи команди вели відверте обговорення, коли виникали сумніви щодо якогось із рішень? Чи зважали вони на погляди, що суперечили баченню старшого керівника? Чи залучали до роботи людей, які поіншому розглядали проблему?

Коли дослідники порівнювали роль процесу й аналізу в прийнятті успішних рішень – тих, які підвищували прибутки й частку на ринку, то виявили, що «процес був у шість разів важливішим, аніж аналіз». Часто якісний процес позитивно впливав на аналіз, приміром, на виявлення логічної помилки. Але у зворотному напрямі це не спрацьовувало: «Прекрасний аналіз не дає користі, якщо не було належного й неупередженого обговорення».

Щоб викрити недосконалість процесу ухвалення рішень, Сибоні навів аналогію з правовою системою:

Уявіть, що ви заходите до зали судового засідання на слухання справи, і прокурор показує слайди презентації у PowerPoint. За допомогою двадцяти вельми переконливих діаграм він доводить провину підсудного. Суддя піддає сумніву частину фактів, поданих у презентації, але прокурор блискуче спростовує кожне із заперечень. Тому суддя ухвалює рішення, і підсудному виносять вирок. Та це не був би належний процес, правда ж? Тоді чому такий процес шокує в судовій залі, але є прийнятним, коли йдеться про інвестиційне рішення?

Звісно, це надто спрощений приклад, але більшість компаній ухвалює рішення саме так. Одна команда висловлює своє бачення проблеми, вибирає питання, які хоче порушити, і вирішує, як їх представити. Людині, що реально ухвалює рішення, доводиться і висувати заперечення, і судити. Належний процес ухвалення рішень значною мірою допомагає уникнути таких помилок.

Ден Ловалло розповідає, що корпоративні лідери реагують скептично, коли він порушує питання стосовно процесу: «Вони схильні вірити, що комунікація не така важлива, як аналітична частина. Вони не гайнують на це часу. Кожен вважає, що знає, як поводитися». Але ті, хто щиро дослухається, збирають плоди: налагоджений процес ухвалення рішень позитивно впливає на їхні результати та збільшує прибутки.

Підхід до ухвалення рішень, що ним послуговуються в успішних корпораціях, – вивчення альтернативних поглядів, визнання непевності, пошук доказів, які суперечать їхнім переконанням, – також може допомогти налагодити родинні стосунки та дружні зв'язки. Зважений процес корисний не лише в бізнесі, а й для всього нашого життя.

Чому процес? Тому що розуміння вад недостатньо, щоб їх позбутися. Чи бачитимете ви краще, дізнавшись, що є короткозорими? Чи станете простішими, усвідомивши, що у вас складний характер? У подібний спосіб нелегко викорінити упередження з розумових процесів, просто знаючи про них.

Більшість із нас рідко замислюється над «процесом», коли доводиться вирішувати щось важливе. Чи звільнити Клайва? Чи переїхати в інше місто заради нової роботи? І що робити з немічними старими батьками? Єдиний процес ухвалення рішень, який набув широкого розголосу, – зважити всі за і проти. Перевагою цього підходу є те, що він потребує копітких роздумів. Зокрема, ви не квапитеся з висновками щодо Клайва, а розшукуєте позитивні й негативні аспекти – рухаєте прожектором – поки не відчуєте, що готові розв'язати проблему.

Можливо, ви не знаєте, що список аргументів за і проти має неабияке генеалогічне минуле. У 1772 році в Бенджаміна Франкліна попросив поради один знайомий, якому запропонували незвичайну роботу. У своєму листі Франклін відповів, що він недостатньо знає про ситуацію, щоб підказати, чи варто приймати пропозицію, але може порадити, як розв'язати цю проблему самотужки. Франклін пояснив, що підхід полягає в тому, щоб «розділити аркуш паперу лінією на два стовпчики. У першому записувати аргументи за, а

в другому – проти». Упродовж наступних трьох-чотирьох днів треба вносити чинники, які спадатимуть на думку, у ці два стовпчики. А потім він сказав:

Коли я бачу всі чинники перед очима, то докладаю зусиль, щоб оцінити їхню вагу; коли я натрапляю на два пункти з різних стовпчиків, які здаються рівноцінними, то викреслюю обидва; якщо ж вирішую, що одна перевага є рівноцінною двом недолікам, я викреслюю всі три; якщо я з'ясовую, що вага двох плюсів дорівнює трьом мінусам, то викреслюю всі п'ять; і, врешті-решт, рівновага порушується. Якщо після кількох днів роздумів мені не спадають на думку нові важливі чинники, я роблю відповідний висновок.

Франклін називав цю техніку «моральною алгеброю». Минуло 200 років, відколи він писав цей лист, а люди й досі застосовують його підхід, коли їм треба ухвалити рішення (і коли вони не довіряють своїй інтуїції). Ми можемо й не викреслювати плюси та мінуси однакової вартості, але суть процесу, який використовуємо, є такою самою. Коли перед нами постає вибір, ми зважуємо за і проти кожного з варіантів і схилиємося до найсприятливішого з них.

Підхід за і проти нам добре знайомий. Він здається розважливим. Та він також є глибоко недосконалим.

Дослідження в галузі психології протягом останніх 40 років виявили низку упереджень, які не дають нам вирішувати, базуючись на аргументах за і проти. Щоб краще обирати, маємо зрозуміти, як працюють ці упередження і як їх перебороти (за допомогою чогось потужнішого, ніж список плюсів і мінусів).

Приготуйтеся зустрітися з чотирма найнебезпечнішими ворогами рішень і процесами, які ми використовуємо, щоб протидіяти їхньому впливу.

Розділ 1

Чотири вороги рішень

Стів Коул, віце-президент із досліджень і розвитку в некомерційній організації NoreLab, яка бореться за покращення здоров'я дітей за допомогою технологій, сказав таке-от: «Щоразу, як вам закортить поставити собі запитання: "Варто зробити перше ЧИ друге?", краще запитайте себе: "Чи зміг би я зробити І перше, І друге?" Доволі часто це цілком реально».

На один великий проект Коулу та його команді в HoreLab треба було знайти партнера – компанію, що могла б допомогти їм розробити портативний пристрій, здатний вимірювати фізичне навантаження дитини. У районі затоки Сан-Франциско було щонайменше сім чи вісім компаній, які могли б виконати цю роботу. Зазвичай у таких випадках HoreLab мала б прийняти пропозиції від кожної з компаній і укласти з переможцем контракт на гігантське замовлення.

Проте Коул вирішив не обирати переможця й натомість улаштував справжні «кінні перегони». Він скоротив обсяг роботи так, що завдання охоплювало лише перший етап проекту, і найняв п'ять різних компаній, які незалежно працювали над його виконанням. (Не думайте, що він уп'ятеро перевищив свій бюджет: як некомерційна організація HoreLab не володіла необмеженими ресурсами. Та Коул знав, що на першому етапі він довідається про те, що зробить наступні ефективнішими.)

Завдяки цим кінним перегонам Коул переконався, що матиме кілька альтернативних варіантів проекту пристрою. Він міг або вибрати найліпший, або запозичити найкращі риси кожного з проектів. А потім, на другому етапі розробки, він міг відсіяти тих виконавців, які не прислухалися до нього чи працювали неефективно.

Коул боровся з першим ворогом рішень – обмеженням рамками, тобто схильністю надто звужувати вибір і бачити лише протиставлення. Ми ставимо собі запитання: «Мені варто порвати з партнером чи ні?», та нам не цікаво, як можемо поліпшити свої взаємини. Ми дивуємося: «Чи варто мені купити новий автомобіль?», але не замислюємося, як витратити гроші, щоб зробити якнайкраще своїй родині.

У вступі, поставивши запитання: «Чи варто Шеннон звільняти Клайва?», ми опинились у вузьких рамках. Ми освітлили одну альтернативу, залишивши в тіні всі інші.

Коул зі своїми кінними перегонами вирвався з цієї пастки. То було непросто: йому довелося рішуче обстоювати свою ідею всередині організації. «Спершу колеги подумали, що я збожеволів. Спочатку доводиться згаяти трохи часу і втратити якісь гроші. Але тепер так діють усі. Ви зустрічаєтеся з багатьма людьми. Ви дізнаєтеся чимало нового про галузь. Ви бачите схожі рішення проблем, тому знаєте, що маєте рацію, і вчитеся цінувати розмаїття та особливості компаній. Це все було б неможливим, якби вам випало говорити лише з однією людиною. І коли кожна з цих п'яти компаній розуміє, що разом з нею працює ще чотири, вона показує геть усе, на що здатна».

Зверніть увагу на відмінності цього методу від підходу «за і проти». Коул міг підсумувати переваги й недоліки співпраці з кожним виконавцем і вдатися до аналізу, щоб обрати одну з них. Але в такий спосіб він обмежив би себе рамками. Так Коул неявно допустив би, що лиш одна з компаній здатна знайти унікальне, бездоганне рішення й що він може розпізнати найкращу, просто переглянувши її пропозицію.

Також слід зважити на ще делікатніший чинник: Коул, зустрічаючись із командами, неодмінно вподобав би одну з них – команду, з якою він ладнав би найкраще. І хоча головою він, певно, тямив би, що люди, які подобаються йому особисто, не обов'язково зможуть створити найкращий продукт, він міг би піддатися бажанню підігнати аргументи за і проти на їхню користь. Можливо, Коул зробив би це несвідомо, адже плюси та мінуси виникають у наших думках, а тому легко змінюються під впливом суб'єктивних чинників. Нам здається, що ми порівнюємо неупереджено, але насправді мозок сліпо підкоряється нашому внутрішньому голосу.

У житті ми зазвичай швидко оцінюємо ситуацію, а згодом шукаємо інформацію, яка підкріпила б наші переконання. Ця проблемна звичка, що її називають «підтверджувальним упередженням», є другим ворогом рішень.

Погляньте на типовий результат одного з багатьох досліджень над цим питанням: курці в 1960-х роках, коли медицина ще точно не відала про негативні наслідки куріння, охоче читали статтю із заголовком «Куріння не спричиняє раку легенів», аніж статтю «Куріння спричиняє рак легенів». (Щоб зрозуміти, як це пов'язано з поганими рішеннями, уявіть, що ваш бос дивиться на дві статті з дослідженнями, які називаються «Інформація, яка підтверджує вашу думку» й «Інформація, що суперечить вашій думці». Здогадайтеся, яку з них цитуватимуть на наступній нараді?)

З чимось подібним постійно стикаються дослідники. Коли люди мають нагоду збирати інформацію з усіх усюд, вони здебільшого віддають перевагу тій, яка підтверджує правдивість їхніх уявлень, поглядів і дій. Прихильники політичної партії шукають ті засоби масової інформації, що підтримують їхні вподобання, і зрідка піддають сумніву власні переконання, шукаючи думки іншої сторони. Покупці, які прагнуть купити новий автомобіль чи комп'ютер, шукатимуть причини, щоб виправдати покупку, але не надто перейматимуться пошуком причин відкласти її.

Найпідступніше в підтверджувальному упередженні те, що воно може мати дуже науковий вигляд. Урешті-решт, ми збираємо інформацію. Ден Ловалло, професор і дослідник процесу ухвалення рішень, якого ми цитували у вступі, казав ось що: «Підтверджувальне упередження – це, напевно, одна з найбільших проблем бізнесу, тому що навіть найдосвідченіші стають його жертвами. Люди збирають інформацію і не усвідомлюють, що перекручують результати».

На роботі та в особистому житті ми часто вдаємо, що хочемо почути правду, коли насправді чекаємо на підтвердження своїх переконань. «Мені личать ці джинси?» «Як тобі мій вірш?» Ніхто не сподівається чесних відповідей на ці запитання.

А бідні учасники телепередач, які намагаються співати, хоча відверто не мають навіть натяку на добрий слух! Коли вони чують жорстку критику журі, то мають шокований вигляд. Навіть розбитий. І ви розумієте: уперше в житті вони почули чесну критику. Шукаючи підтвердження власних здібностей, вони навели свої прожектори на похвалу та підтримку друзів і родичів. З постійним запевненням легко зрозуміти, чому конкурсанти вирішили, що мають

шанс стати новими американськими кумирами. Логічний висновок, якого дійшли, покладаючись на вкрай спотворену інформацію.

Саме ця властивість підтверджувального упередження дещо лякає: коли хочемо, аби щось виявилось правдою, ми спрямовуємо прожектор на докази на нашу користь, і після, задоволені побаченим, доходимо висновків і вітаємо себе зі зваженим рішенням. Якби ж то.

3

У своїх мемуарах «Виживуть лише параноїки» Ендрю Гроув згадує складну дилему, з якою він зіткнувся 1985 року як президент Intel: чи варто компанії припинити виробництво мікросхем пам'яті. Intel збудувала свій бізнес на мікросхемах пам'яті. Колись компанія виготовляла найбільше мікросхем пам'яті у світі, але до кінця 1970-х років у них з'явилося близько дюжини конкурентів.

Водночас невелика команда в Intel розробила новий продукт – мікропроцесор, і в 1981 році вона відсвяткувала значну перемогу: IBM вибрала мікропроцесор Intel для свого нового персонального комп'ютера. В Intel поспішили створити виробничі потужності.

Відтоді Intel стала компанією з двома продуктами: мікросхемами та мікропроцесорами. Мікросхеми пам'яті досі були основним джерелом прибутків компанії, але на початку 1980-х років першість компанії на ринку мікросхем опинилася під загрозою з боку японських компаній. Гроув каже: «Люди, які поверталися з поїздок до Японії, розповідали страхітливі історії». Повідомляли, що одна японська компанія розробляла відразу кілька поколінь мікросхем пам'яті: команда 16К працювала на одному поверсі, група 64К – на поверх вище, і над ними була команда 256К.

Клієнти Intel шаленіли від якості японських мікросхем. Гроув розповідає далі: «Рівень якості, що його приписували японським мікросхемам пам'яті, насправді здавався нереальним. Спочатку ми заперечували, що таке можливо. Вважали, що це якась помилка. Ми повелися так, як зазвичай чинять люди в подібних ситуаціях: рішуче спростовували інформацію. Лише самі переконавшись у достовірності оцінок, ми взялися вдосконалювати наш продукт. Ми відверто пасли задніх».

З 1978 до 1988 року частка ринку, яку охопили японські компанії, подвоїлася з 30 % до 60 %. Усередині Intel вирувала дискусія про те, як відповісти на виклик японців. Частина керівників хотіла обійти конкурентів кількістю виробленої продукції. Вони пропонували збудувати новий величезний завод з виготовлення мікросхем пам'яті. Інші воліли покласти на новітню технологію, з якою, на їхню думку, японці не змогли б зрівнятися. Ще інші прагнули зосередитися на стратегії обслуговування спеціалізованих ринків.

Дискусія тривала, та рішення не було, тому компанія втрачала дедалі більше коштів. Ринок мікропроцесорів швидко розростався, але невдачі Intel з

мікросхемами пам'яті перешкоджали збільшенню прибутків компанії. Гроув підбиває підсумки 1984 року так: «Це був похмурий рік розчарувань. У той час ми тяжко працювали, не маючи чіткого уявлення про те, як поліпшити наше становище. Ми втратили ґрунт під ногами».

У середині 1985 року, після ще кількох місяців безплідних дискусій, Гроув обговорював скруту на ринку мікросхем пам'яті у своєму кабінеті з Гордоном Муром – головою ради директорів і генеральним директором Intel. Їх обох уже виснажили ці постійні дискусії. Аж раптом його осяяла думка:

Я зиркнув крізь вікно на оглядове колесо в парку розваг Great America, яке оберталося вдалині, а тоді повернувся до Гордона й запитав: «Якби нас зараз вигнали й рада директорів обрала нового генерального директора, що б він зробив?» Гордон відповів, не замислюючись: «Він наказав би припинити виробництво мікросхем пам'яті».

Я ошелешено витріщився на нього й мовив: «Можливо, нам слід вийти за двері, повернутись і зробити те саме?»

Настав час істини. Для сторонньої людини, не обтяженої історичною спадщиною та внутрішніми конфліктами компанії, покинути ринок мікросхем пам'яті було б очевидним рішенням. Зміна перспективи «Що зробили б наші наступники?» допомогла Муру й Гроуву чіткіше побачити цілісну картину.

Звісно, припинити виробництво було непросто. Багато колег Гроува чинили шалений опір. Дехто вважав, що мікросхеми пам'яті були основою технологічної компетенції Intel і що без неї занепадуть усі інші сфери досліджень. Хтось твердив, що Intel не вдасться привернути увагу клієнтів без цілого спектра продуктів: і мікросхем пам'яті, і мікропроцесорів.

Після всього «скреготу зубів» Гроув наполіг, щоб фахівці з продажу повідомили клієнтам, що Intel уже не вироблятиме модулі пам'яті. Клієнти, звісно, не надто засмутились. Один навіть сказав: «Довго ж ви думали».

Після цього рішення у 1985 році Intel стала лідером на ринку мікропроцесорів. Якби того дня, коли Гроув зробив цей доленосний вибір, ви вклали в Intel тисячу доларів, то до 2012 року вартість інвестиції зросла б до 47 000 доларів (якби ви вклали гроші в компанії фондового індексу S & P 500, то вартість інвестиції становила б 7600 доларів).

Здається, можна впевнено сказати, що Гроув ухвалив правильне рішення.

ІСТОРІЯ ГРОУВА ВИКРИВАЄ ще один недолік того способу, у який чимало експертів тлумачать процес розв'язання проблеми. Переглянувши відповідну літературу, ви помітите, що більшість моделей ухвалення рішень – це фактично прикрашені таблиці. Якщо ви шукаєте квартиру, наприклад, вам порадять сформувати список з восьми квартир, які ви знайшли, оцінити їх відповідно до головних критеріїв (ціна, розташування, площа тощо), присвоїти значення, яке відображатиме важливість кожного з чинників

(скажімо, ціна важливіша за площу), і відтак усе підрахувати та знайти відповідь (гм, певно, доведеться переїхати до мами з татом).

У такому аналізі бракує одного надзвичайно важливого компонента – емоцій. Рішення Гроува було складним, не тому що він мав безліч варіантів чи інформації; воно було складним через внутрішній конфлікт. Тогочасний тиск і сутички всередині компанії затьмарили Гроуву розум і не дали змоги побачити нагальну потребу облишити виробництво мікросхем пам'яті.

Так ми наблизилися до третього ворога рішень – короточасних емоцій. Коли ми маємо справу зі складною проблемою, нас переповнюють емоції. Ми постійно в думках повертаємося до старих аргументів. Ми хвилюємося про наше становище. Щодня змінюємо думку. Якби ми зобразили цю проблему в таблиці, то жодні числа не змінилися б – адже ми не вносили нової інформації – але наші думки були б зовсім інші. Ми здійснювали таку куряву, що не можемо рухатися вперед. У ці моменти нам найдужче потрібен свіжий погляд.

Бен Франклін знав про вплив тимчасових емоцій. Його моральна алгебра мудро пропонує вносити плюси та мінуси до списку впродовж кількох днів, даючи змогу додавати чинники і за сильного, і за слабого впливу певної ідеї. Проте ретельно порівняти варіанти – це не те саме, що побачити загальну картину. Енді Гроув, без сумніву, протягом тривалих років складав свої переліки аргументів за і проти, щоб вирішити, чи варто покидати ринок мікросхем пам'яті. Однак аналіз паралізував його, і лише невеличке відчуження – погляд на ситуацію з нового ракурсу – допомогло йому вийти з цього заціпеніння.

4

Шанси вибуху ядерного реактора становлять один на десять тисяч років.

Віталій Складаров,
міністр енергетики й електрифікації України за два місяці до аварії на
Чорнобильській АЕС

Хто в біса захоче слухати розмови акторів?

Гаррі Ворнер, Warner Bros. Studios, 1927 рік

Яка користь цій компанії з електричної забавки?

Вільям Ортон, президент телеграфної
компанії Western Union, 1876 року відмовився купити патент Александра
Грема Белла на телефон.

Наші пошуки останнього ворога рішень перенесли нас у часі до 1 січня 1962 року, коли музичний рок-н-рольний гурт із чотирьох молодих людей із назвою Beatles запросили на прослуховування до Лондона в одну з двох найбільших британських студій звукозапису – Decca Records. Джон Леннон згадував: «Ми

були в захваті. Це була Десса!» Прослуховування тривало годину, і вони встигли зіграти п'ятнадцять пісень, переважно каверів. Beatles та їхній менеджер Браян Епштайн сподівалися підписати контракт і нетерпляче чекали на відповідь.

Урешті-решт, вони почули вирок: Десса відмовилася співпрацювати. У листі до Епштайна видатний шукач талантів Десса Records Дік Роу писав таке: «Нам не подобається звучання ваших хлопців. Гурти вже не в моді; особливо гурти з чотирьох учасників з гітарами, їхній час добігає кінця».

Незабаром Дік Роу зрозумів, що четвертим ворогом рішень є надмірна самовпевненість. Люди гадають, нібито прекрасно знають, як розвиватимуться події в майбутньому, однак це не так.

Пригадайте, як колеги Енді Гроува лиховісно передбачали, що станеться, якщо Intel припинить виготовляти мікросхеми пам'яті. Ми втратимо підвалини наших досліджень і розробок. Ми не зможемо продавати без цілої лінії продукції. Історія доводить, що вони помилялися: відділ досліджень і розробки Intel процвітав, продажі невпинно зростали. Та що найцікавіше: виголошуючи ці заяви, вони не почувалися непевними. Вони не підстраховувалися, сказавши: «Можливо...» чи «Я хвилююся, що таке може трапитися...» Вони знали, що мають рацію. Вони просто знали.

Одне дослідження виявило, що лікарі вважали себе «цілком упевненими» в діагнозі, хоча схибили в 40 % випадків. Коли студенти здійснювали підрахунки, вірячи, що можливість помилки становить лише 1 %, вони насправді помилялися в 27 % випадків.

Ми занадто віримо у власні передбачення. Вибудовуючи здогадки про майбутнє, ми спрямовуємо прожектори на інформацію, яку маємо напохваті, і відштовхуємося від неї у своїх висновках. Уявіть директора туристичної агенції у 1992 році: Моя агенція є лідером на ринку у Феніксі, у нас найкращі стосунки з клієнтами. Ця галузь розвивається так швидко, що ми легко зможемо вирости вдвічі протягом наступних десяти років. Час випередити криву та відкрити нові філії.

Проблема полягає в наступному. Ми не знаємо, що не все знаємо. От халепа, Інтернет. Гаплик моїй турагенції.

Майбутнє може неабияк здивувати. А ми нездатні спрямувати прожектор на місце, про існування яких і не підозрюємо.

* * *

ПІДСУМУЙМО, що ми дізналися. Нормальний процес ухвалення рішення зазвичай складається з чотирьох етапів:

- Ви постаєте перед вибором.
- Ви аналізуєте варіанти.
- Ви обираєте.

- Ви живете зі своїм рішенням.

Ми побачили, що ворог підстерігає нас на кожному з цих етапів:

- Ви постаєте перед вибором. Але обмеження рамками не дають вам змоги побачити всі варіанти.
- Ви аналізуєте варіанти. Однак підтверджувальне упередження змушує вас збирати лише ту інформацію, яка не суперечить вашим переконанням.
- Ви обираєте. Проте короточасні емоції часто схиляють вас до хибного вибору.
- Ви живете зі своїм рішенням. Та часто ви надмірно впевнені в тому, як розвиватимуться події в майбутньому.

Тож тепер ми знаємо, з чим треба боротися. Нам відомо про чотирьох найбільших ворогів рішень. Ми також знаємо, що класичний підхід «за і проти» не надто придатний для боротьби з цими ворогами; насправді він не годен протистояти жодному з них.

Тепер можемо зосередити увагу на оптимістичнішому запитанні: який процес допоможе нам здолати цих ворогів та обирати правильно?

5

Восени 1772 року чоловік на ім'я Джозеф Прістлі мав ухвалити рішення, пов'язане з його кар'єрою, і те, як він це зробив, скеровує нас у правильному напрямі.

Прістлі був чоловіком неабияких розумових здібностей і талантів, отож не потерпав від браку запрошень на роботу. Він був священиком неортодоксальної церкви в місті Лідс у Англії. (Неортодоксальною вона називалася тому, що не підпорядковувалася державній англіканській церкві.) Та він мав ще й безліч інших зацікавлень і, здається, усі вони набули історичного значення. Прістлі був поборником ідей релігійної терпимості й допоміг заснувати унітаріанську церкву в Англії. Як філософ, він писав роботи про метафізику, і його ідеї значною мірою вплинули на Джона Стюарта Мілля та Джеремі Бентама.

Прістлі був блискучим ученим, і йому приписують відкриття десяти газів, зокрема аміаку та монооксиду вуглецю. Найвідомішим є його відкриття найважливішого газу – кисню[2 – Прістлі спрямував сонячне проміння на оксид ртуті в герметичному контейнері й дуже здивувався, побачивши, що миші вижили в отриманому газі. Пізніше він виконав цей експеримент на собі та заявив, що цей газ «у п'ять-шість разів кращий для дихання за звичайне повітря».]

Прістлі був політичним провокатором і часто заявляв, що підтримує Французьку революцію, а це викликало підозри уряду й співгромадян. Пізніше, коли напруження зросло, натовп спалив його будинок і церкву, змусивши священика тікати спершу до Лондона, а відтак у Сполучені Штати, де він провів решту свого життя.

Прістлі був богословом, хіміком, освітянином, політичним теоретиком, чоловіком і батьком. Він опублікував понад 150 робіт на різні теми: від історії електрики до англійської граматики. Газовану воду також придумав він, тому щоразу, коли ви насолоджуєтеся дієтичною колою, подумки дякуйте Прістлі.

Якщо коротко, то життєвий шлях Прістлі міг стати підґрунтям до нової версії «Форреста Гампа», якби Гамп був генієм і жив у вісімнадцятому столітті. Він зробив свій великий внесок у науку й історію. Проте восени 1772 року у нього виникла значно прозаїчніша проблема – гроші.

Прістлі, як і кожен батько, хвилювався за фінансову безпеку своєї великої сім'ї. Прибутків священика – сто фунтів на рік – не вистачало, щоб заощадити достатню кількість грошей на вісьмох його дітей. Тому він вирішив шукати нові можливості, і кілька друзів познайомили його з графом Шелберном, любителем науки та прихильником неортодоксальних релігійних груп в англійській Палаті лордів. Шелберн нещодавно овдовів і шукав інтелектуального товариства й учителя для своїх дітей.

Лорд Шелберн запропонував Прістлі роботу домашнього вчителя і радника. За 250 фунтів на рік Прістлі погоджувався опікуватися навчанням дітей лорда Шелберна та обговорювати з графом політичні й управлінські питання. Прістлі вразила пропозиція – особливо грошова винагорода, – але він був обачний, бо не до кінця розумів, на що пристає. Потребуючи поради, він написав кільком поважним колегам, зокрема мудрому та винахідливому чоловікові, з яким познайомився, коли писав історію електрики, – Бенджамінові Франкліну.

ФРАНКЛІН НАДІСЛАВ ЙОМУ листа про «моральну алгебру», який ми згадували у вступі, і запропонував зважити всі плюси й мінуси, щоб зробити вибір.

З листів, що їх Прістлі надсилав своїм друзям, можна здогадатись, як саме цей чоловік послуговувався технікою моральної алгебри. Перевагами були великі гроші та фінансова безпека родини.

Проте недоліків було значно більше. Задля роботи йому, можливо, довелося б переїхати до Лондона, а це бентежило Прістлі, який писав, що «такий щасливий удома», що не бажав і думати про розлуку зі своєю сім'єю. Також він міркував про природу його взаємин із Шелберном. Чи будуть це стосунки між господарем і слугою? І навіть якщо все спочатку буде добре, що станеться, коли він обридне Шелберну? Насамкінець Прістлі непокоїло те, що обов'язки відвертатимуть його від важливішої роботи. Можливо, він буде цілими днями навчати дітей множення, хоча міг би прокладати нові інтелектуальні шляхи в релігії й науці.

З огляду на перелік аргументів за і проти, прийняти пропозицію – доволі кепське рішення. Фактично одна велика перевага – гроші – не встоїть супроти потоку серйозних недоліків. Утім, на щастя, Прістлі значною мірою знехтував пораду Франкліна і знайшов спосіб перехитрити чотирьох ворогів рішень.

Насамперед він відмовився від вузьких рамок: варто мені прийняти цю пропозицію чи ні? Натомість він почав шукати нові та кращі варіанти. Він обміркував альтернативні шляхи збільшення прибутку, як-от навчальні поїздки, під час яких читав би лекції про свою наукову діяльність. У дусі «І, не АБО» Прістлі вів перемовини з Шелберном, щоб домогтися ліпших умов співпраці, у часи, коли люди рідко наважувалися висловити сумнів щодо намірів аристократів. Прістлі переконався, що не він, а саме вчитель дбатиме про освіту дітей Шелберна, а він зможе проводити більшість часу за містом зі своєю родиною, приїжджаючи в Лондон, коли справді буде потрібен Шелберну.

По-друге, він обійшов підтверджувальне упередження. Ще на початку Прістлі отримав різкий лист від друга, який пристрасно віднаджував його від пропозиції Шелберна, наполягаючи, що той принизить Прістлі й що йому доведеться залежати від подачок вельможі. Прістлі серйозно сприйняв цю пораду та в якийсь момент навіть схилився до того, щоб відмовитися від пропозиції. Та він вирішив не знемагати над своїм списком за і проти, тому взявся збирати інформацію. Зокрема, він попросив поради в людей, які знали Шелберна, і побачив закономірність у відповідях: «Ті, хто знали лорда Шелберна, заохочували мене прийняти пропозицію; а більшість людей із життєвим досвідом, які не знали лорда Шелберна, мене відмовляли». Іншими словами, хто знав лорда, ті найбільш відкрито сприйняли його пропозицію. Зібравши всі відповіді, Прістлі став розглядати пропозицію ще серйозніше.

По-третє, Прістлі дистанціювався від короточасних емоцій. Він просив поради і у друзів, і в неупереджених колег на кшталт Франкліна. Він не давав змоги примітивним почуттям засліпити його: ні раптовій можливості покращити своє матеріальне становище на цілих 150 %, ані осуду друзів, які вважали, що він стане «залежним» від свого господаря. Він робив вибір, зважаючи на два чинники, які були визначальними для його майбуття: сімейний добробут і власна наукова незалежність.

Наостанок Прістлі уникав надмірної самовпевненості. Він сподівався, що ці взаємини складуться добре, але знав, що може помилятися. Він особливо хвилювався щодо фінансового становища родини, якщо раптом Шелберн змінить думку й відмовиться від його послуг. Тому він домовився з лордом про щось на кшталт страхування: Шелберн погодився платити йому 150 фунтів на рік упродовж цілого життя, навіть якщо їхні стосунки припиняться.

Зрештою Прістлі пристав на пропозицію і працював на лорда Шелберна близько семи років. Цей період став найпліднішим у його діяльності – саме тоді він написав свої найважливіші філософські роботи та відкрив кисень.

Шляхи Шелберна та Прістлі врешті-решт розминулися. Причини невідомі, але Прістлі казав, що вони розлучилися «мирно» і Шелберн ушанував їхню домовленість, виплачуючи 150 фунтів на рік уже незалежному Прістлі.

Ми віримо, що Прістлі зробив правильний вибір, вирішивши працювати на Шелберна, хоча годі сказати напевне. Зрештою, можемо припустити, що час, який він провів із Шелберном, не дав йому змоги здійснити ще один прорив світового масштабу (булочки з корицею? танець «електрик-слайд»?). Та ми точно можемо захоплюватися процесом вибору, яким він послуговувався, тому що Прістлі показав нам, як обійти чотирьох ворогів рішень.

Звісно, не лише йому вдалося досягти успіху: Стів Коул із HoreLab розсунув вузькі рамки, використовуючи підхід «І, не АБО». Енді Гроув придушив короточасні емоції, запитавши себе: «Як повівся б мій наступник?»

Ми не можемо вимкнути наші упередження, та ці люди доводять, що ми спроможні протидіяти їм, якщо оберемо слухний підхід. Природа кожного ворога визначає нашу стратегію боротьби з ним.

1. Ви постаєте перед вибором. Але обмеження рамками не дають вам змоги побачити всі варіанти. Тому...
 - Розширте можливості вибору. Як ви можете збільшити кількість варіантів? Ми вивчимо звички, що до них вдаються люди, яких уважають експертами з виявлення нових варіантів, зокрема консультант із добору коледжу, кілька керівників, чий бізнес вижив (і навіть процвітав) у період світового економічного спаду, і вузькоспеціалізована компанія, яка вигала назви для передових світових брендів на кшталт BlackBerry та Pentium.
2. Ви аналізуєте варіанти. Але підтверджувальне упередження змушує вас збирати лише ту інформацію, яка підтримує ваші переконання. Тому...
 - Перевірте достовірність ваших припущень. Як обійти власні переконання та зібрати інформацію, якій можна вірити? Ми навчимося майстерно ставити запитання, зрозуміємо, як усього-на-всього за 30 секунд перетворити суперечку на продуктивну зустріч, і дізнаємось, які поради експертів мають нас насторожити.
3. Ви обираєте. Проте короточасні емоції часто схиляють вас до неправильного вибору. Тому...
 - Відмежуйтеся, перш ніж зробити вибір. Як не зважати на короточасні емоції та суперечливі почуття, щоб зробити якнайкращий вибір? Ми дізнаємось, як обійти маніпулятивних продавців автомобілів; чому втрачені 50 доларів викликають у нас потужніші емоції, ніж здобуті 50 доларів; яке просте запитання допоможе розв'язати проблему, що здавалася такою складною.
4. Ви живете зі своїм рішенням. Але ви часто надмірно впевнені в тому, як розвиватимуться події в майбутньому. Тому...

- Будьте готові помилятися. Як планувати, якщо майбутнє таке непевне, і як забезпечити собі найвищі шанси на успіх? Ми покажемо вам, як одна жінка здобула підвищення, заздалегідь уявивши майбутні переговори; як ви можете стримати божевільну бізнес-ідею вашого чоловіка чи дружини; і чому ліпше попереджати працівників про те, наскільки брудною буде їхня робота.

Мета цієї книжки – навчити вас цього чотирьохетапного процесу, який допоможе вам ухвалювати кращі рішення. Зверніть увагу на мнемонічну аббревіатуру WRAP, яка охоплює кожну з цих чотирьох порад[3 – Аббревіатура WRAP складається з перших букв чотирьох дієслів, які позначають кожен з етапів процесу ухвалення рішень: Widen («розширте»), Reality-test («перевірте на відповідність дійсності»), Attain distance («відмежуйтеся») і Prepare («будьте готові»). Водночас слово wrap у перекладі з англійської означає «обгортка». (Прим. перекл.)]. Нам подобається уявляти цей процес «обгорткою», що обіймає ваші звичні підходи до ухвалення рішень і допомагає захистити вас від упереджень, які нам удалося виявити.

Чотири кроки моделі WRAP ідуть один за одним; переважно ви виконуватимете їх у такому порядку, але, звісно, не завжди. Інколи, дізнавшись щось нове, ви робитимете крок назад. Наприклад, збираючи інформацію, щоб перевірити достовірність своїх припущень, ви можете натрапити на новий варіант, який раніше навіть не розглядали. В інших випадках вам не знадобляться всі ці кроки. Щоб відкоркувати пляшку шампанського з нагоди довгоочікуваного підвищення, вам не треба буде аж надто відмежовуватися.

Суть моделі WRAP полягає в тому, щоб вимкнути автоматичний режим прожектора і скористатися ручним. Замість робити вибір, опираючись на те, що цілком природно спаде вам на думку – примітивні емоції, інформація, яка підтверджує ваші переконання, самовпевнені передбачення тощо, – ви навмисне освітлите стратегічно важливі ділянки. Ви спрямуєте прожектор на ширші простори та запримітите потаємні куточки.

ТЕПЕР ВИ ДОЧИТАЛИ до цієї частини книжки, у якій маємо запевнити вас, що життя стане суцільним задоволенням, якщо ви свято виконуватимете ці чотири кроки. Ви матимете вдосталь усього, а колеги вважатимуть вас за мудреця. Дзуськи! Якщо досвід нас не підводить, вам таки випаде часом помилятися.

Наша мета є такою: ми хочемо допомогти вам ухвалювати трохи кращі рішення і зробити вас дещо рішучішими (дати необхідну впевненість на протидію надмірній самовпевненості). Також прагнемо навчити вас давати кращі поради колегам і коханим, які зіткнулися з вибором, тому що зазвичай чужі упередження помітити легше, ніж свої.

Ця книжка торкнеться рішень, які переважно не ухвалюють за лічені хвилини. Чи купити новий автомобіль, чи змінити місце роботи, чи розірвати взаємини з хлопцем? Як спілкуватися з колегою, що має важку вдачу? Як розподілити бюджетні кошти між кількома відділами? Чи починати свою справу?

Якщо на рішення є лише кілька секунд (наприклад, ви квотербек Національної футбольної ліги і вам треба вибрати гравця, якому передати м'яча), то ця книжка вам не допоможе. Упродовж останніх років багато написано про інтуїтивні рішення, які можуть бути надзвичайно швидкими й точними. Але – і це надзвичайно важливе «але» – інтуїція буває точною лише в тих випадках, коли її заздалегідь добре підготували. Щоб натренувати інтуїцію, обов'язково потрібне передбачуване середовище, у якому ви повторюєте одноманітні дії та відразу дістаєте інформацію про успішність або хибність вашого вибору. (Докладніший розгляд цього питання шукайте в примітках.)

Якщо ви великий гросмейстер, вам варто довіритися своїй інтуїції. (Ви навчалися та практикували протягом тисяч годин, і ваші ходи детально розглядали й аналізували.) Якщо ви керівник, якому слід вирішити, чи наймати нового працівника, інтуїції довіряти не варто. (Вам, певно, доводилося наймати не так багато людей за роки роботи, а оцінювали ваш вибір не відразу та під впливом інших чинників.)

Ми сподіваємося, що ви переймете метод, який ми окреслимо в книжці, і практикуватимете його доти, доки не звикнете. Щоб порівняти, пригадайте звичайнісінький список покупок. Якщо ви забудькувати (як ми), вам важко йти до крамниці без списку. З часом звичка вдосконалюється; ви дедалі краще складаєте перелік, записуєте все, що спадає на думку, а коли приходите в магазин, то точно знаєте: усе, що є у списку, треба купити. Такий перелік допомагає обійти забудькуватість. І це значно ліпше, ніж постійно хвилюватися, що вам щось вилетіло з голови.

Ми хотіли, щоб процес WRAP давав користь і щоб його було неважко запам'ятати, тож доклали багато зусиль, аби він був максимально простим. Це було важко, тому що літератури про рішення вдосталь і вона доволі складна. Як наслідок, нам довелося проминути багато цікавих робіт, щоб приділити увагу найкориснішим. (Якщо ви хочете дізнатися більше, перегляньте список рекомендованої літератури наприкінці книжки.)

Інколи певні аспекти процесу WRAP можуть породити несподівані здогадки й ідеї, як у випадку «кінних перегонів» Стіва Коула чи Енді Гроува з його запитанням: «Як би повелися наші наступники?» Та частіше ви поволі, невеликими кроками покращуватимете свої рішення – і це також важливо. Подумайте про те, як оцінюють середній рівень бейсбольного гравця. Якщо гравець відбиває один із чотирьох м'ячів (у середньому .250), то протягом сезону його вважають пересічним. Якщо він відбиває один із трьох м'ячів (.333), то він є суперзіркою. А якщо він триматиме рівень .333 упродовж своєї кар'єри, то потрапить до Зали слави бейсболістів. Однак різниця між показниками дуже мізерна: усього-на-всього один відбитий м'яч на кожні дванадцять поданих.

Щоб досягти такого послідовного розвитку, потрібна техніка і практика. Потрібен процес. Цінність моделі WRAP полягає в тому, що вона звертає нашу увагу на речі, які ми інакше пропустили б: варіанти, що їх ми могли б знехтувати; інформацію, яка нам не до вподоби; приготування, які ми воліли б оминути.

На менш уловимому рівні модель WRAP дарує впевненість, що ми усвідомлюємо потребу ухвалити рішення. Тож пора згадати Девіда Лі Рота.

РОТ БУВ СОЛІСТОМ гурту Van Halen із середини 1970-х до середини 1980-х років, у часи, коли гурт випускав чудові хіти один за одним: «Runnin' with the Devil», «Dance the Night Away», «Jump», «Hot for Teacher» та багато інших. Van Halen невтомно гастролювали, лише в 1984 році давши понад сто концертів. За запальними ритмами ховалася титанічна праця. Вони були одним із перших рок-гуртів, які перенесли великі видовища на менші ринки. Рот пригадує у своїй автобіографії: «Ми пересувалися дев'ятьма вантажівками, захарашеними обладнанням, коли нормою було щонайбільше три».

Технічна підготовка гурту вражала складністю. Документ, який визначав вимоги до сценічної організації, за словами Рота, нагадував «гігантський китайський довідник», а також був такий технічний і складний, наче написаний іноземною мовою. Типовим пунктом було щось на кшталт: «П'ятнадцять розеток на дев'ятнадцять ампер мають рівномірно розміщуватися на шести метрах поверхні...»

Хоча Van Halen мав свою дорожню команду, більшість приготувань здійснювали ще до приїзду їхніх вантажівок. Van Halen з командою завжди боялися, що місцеві працівники сцени щось не так пригвинтять, а постраждають саме виконавці. (Якраз тоді через невдалий запуск піротехніки під час зйомок реклами Pepsi спалахнуло волосся Майкла Джексона.) Та через шалений гастрольний графік гурт не мав часу ретельно перевіряти якість підготовки на кожній сцені. Тож як група знала, коли її члени в небезпеці?

Під час тих гастролей ходили чутки про божевільні витівки музикантів Van Halen за кулісами. Члени гурту були сумнозвісними гультьями, та хоча нікого не здивуєш рок-гуртом, учасники якого люблять добряче гульнути, музиканти Van Halen, здавалося, хотіли перевершити всіх, сягнувши просто-таки професійного безглуздя. У своїй автобіографії Рот писав таке: «Ну, ми чули про те, що хтось викидав з вікна телевізор. Однак чи багато було тих, хто назбирав задосить електричних подовжувачів... щоб телевізор працював, летячи до першого поверху?»

Проте інколи дії гурту нагадували не дитячі забавки, а якусь несусвітню самозакоханість. Ширилися божевільні чутки, що райдер вимагав, аби з миски M & M's за кулісами прибрали всі коричневі цукерки. Подейкували, якщо Рот знаходив хоча б одну коричневу цукерку, то втрачав контроль і руйнував гримерку.

Виявилося, що то не чутки. Миска з M & M's постала ідеальним, приголомшливим символом свавільної поведінки рок-зірки. Група ставила безглузді вимоги просто тому, що могла.

Приготуйтеся змінити свою думку.

Умову про M & M's внесли до контракту не просто так. У статті 126 зазначалося таке-от: «За кулісами не повинно бути коричневих M & M's. Якщо цю умову порушено, то музиканти мають право скасувати шоу й отримати повну компенсацію». Статтю сховали посеред незліченних технічних специфікацій.

Коли Рот приїжджав на нове місце, він негайно йшов за куліси й зазірав у миску з M & M's. Якщо там були коричневі цукерки, він вимагав здійснити

повну кваліфіковану перевірку технічного обладнання. «Так ми завжди знаходили технічні помилки, – розповідав він. – Очевидно, що вони не читали технічних вимог. Це могло зруйнувати все видовище».

Іншими словами, Девід Лі Рот був не примхливою зіркою, а досвідченим професіоналом. Він мав упевнитися, що працівникам сцени не байдуже і вони прочитали кожнісіньке слово технічної документації та сприйняли все серйозно. Він шукав спосіб перервати їхній «мисленневий автопілот» і змусити зробити вибір. У світі Van Halen коричневі цукерки M & M's були мінними розтяжками.

МОЖЛИВО, УСІМ НАМ У ЖИТТІ не завадять кілька мінних розтяжок? «Пусковий гачок», який повідомляв би про набрану вагу й потребу більше практикувати спорт або про важливу дату в календарі, яка нагадувала б нам приділяти пильнішу увагу близьким. Інколи найважче – збагнути, що проблему вже час розв'язувати.

Поважну частину життя ми проводимо на автопілоті, виконуючи рутинні справи. Щодня ми ухвалюємо лише кілька свідомих, зважених рішень. І хоча ці рішення не забирають у нас багато часу, вони непропорційно сильно впливають на наші життя. Психолог Рой Баумейстер наводить аналогію з кермуванням: 95 % часу за кермом ми ідемо прямо, але саме повороти визначають, куди ми потрапимо.

Ця книжка саме про ці повороти. У наступних розділах ми покажемо, як чотирьохетапна модель може збільшити ваші шанси втрапити саме туди, куди хочете.

СТИСЛИЙ КОНСПЕКТ ВСТУПУ ТА РОЗДІЛУ 1

ЧОТИРИ ВОРОГИ РІШЕНЬ

1. Деніел Канеман: «Дивовижною якістю нашого психологічного здоров'я є те, що нас важко спантеличити».
- Чи варто Шеннон звільнити Клайва? Ми формуємо думки, не докладаючи зусиль.
2. Під променем прожектора = найдоступніша інформація + наше тлумачення цієї інформації. Та цього нерідко замало, щоб ухвалити правильне рішення.
3. Люди часто не надто вдало обирають. Інтуїція та прискіпливий аналіз цього не виправлять. Потрібен слухний підхід (процес).
- Дослідження: «Процес був у шість разів важливішим, ніж аналіз».
4. Ми можемо здолати чотирьох ворогів рішень, навчившись переміщати прожектор.
5. Ворог 1: Вузькі рамки (надмірне обмеження варіантів вибору).

- НореLab найняла п'ять компаній для паралельної роботи на першому етапі проекту;

«Чи можу я зробити це і це?»

6. Ворог 2: Підтверджувальне упередження (пошук інформації, яка підкріплює наші переконання).

- Брак слуху в учасників музичних телешоу на кшталт «Американського кумира»...
- Ловалло: «Підтверджувальне упередження – це, напевно, одна з найбільших проблем бізнесу».

7. Ворог 3: Короточасні емоції (нас спантеличують швидкоплинні емоції).

- Енді Гроув з Intel відмежувався, запитавши себе: «Що зробили б наші наступники?»

8. Ворог 4: Надмірна самовпевненість (ми надто віримо у власні передбачення).

- «Гурти з чотирьох учасників з гітарами вже не в моді, їхній час добігає кінця».

9. Підхід «за і проти» не розв'яже цих проблем. А от моделі WRAP це під силу.

- Джозеф Прістлі здолав усіх чотирьох ворогів.

10. Щоб ухвалювати кращі рішення, використовуйте модель WRAP:

Розширте можливості вибору.

Перевірте достовірність ваших припущень.

Відмежуйтеся, перш ніж зробити вибір.

Будьте готові помилятися.

Розширте можливості вибору

Перевірте достовірність ваших припущень

Відмежуйтеся, перш ніж зробити вибір

Будьте готові помилятися

Розділ 2

Уникайте вузьких рамок

1

У липні 2012 року користувач на ім'я claireabelle оприлюднила свою дилему в низці питань і відповідей на веб-сайті Ask.com:

claireabelle: Розірвати стосунки чи ні? Я не знаю, що робити. Щоразу, як приходжу до свого хлопця додому або проводжу час із його сім'єю, я відчуваю, що мене невтомно засуджують. Його сестра мого віку ставиться до мене дуже неоднозначно. Його старший брат ненавидить мене й називає стервом. Його мама поводить ся зі мною грубо та образливо й уїдливо кепкує з мене. Що мені робити? Він подобається мені, але я стомилася від постійного осуду й більше не можу ніяковіти поруч із ними[4 – Ми виправили пунктуаційні помилки та хиби друку в цих дописах (проте не граматику). Дописи стали не такими точними, але це значно покращило їх сприйняття.]

Усього-на-всього за день вона дістала майже дюжину відповідей, і серед них такі:

Shalie333: Якщо він так з вами не поводить ся, то не варто розривати стосунки. Просто намагайтеся проводити менше часу з його сім'єю!

eimis74523: Не верзійть дурниць, якщо він кохає її, то повинен захищати. Якби моя сім'я так поводитася з моєю дівчиною, я сказав би їй піти [Цензура]. Ти маєш сказати, що покинеш його через поведінку родичів, і поглянути, як він на це зреагує, – тоді й побачиш, чи він тебе справді кохає.

yolo1212: Роби те, що вважаєш за потрібне.

14Sweetie: Розривати взаємини – не вихід, якщо він добре ставиться до вас. Плануйте зустрічі в інших місцях і пояснійть йому чому. Якщо він не зможе знайти рішення та зрозуміти ваші почуття, він на вас не заслуговує.

lovealways: Це правда, кидай його, якщо він нічого не каже своїй сім'ї, тому що йому, очевидно, байдуже. :(

Kuckleburg: ...ТІКАЙ... ТІКАЙ ХУТЧІШЕ. Ця сімейка нездорова.

Дилема «рвати чи не рвати стосунки» – класичний приклад проблеми з життя підлітків, поруч із питаннями, як-от: що одягти, з ким проводити час, яку машину купити і скільки чекати, перш ніж її розбити. Зверніть увагу, що claireabelle дуже звужує рамки свого рішення, коли запитує: «Розірвати стосунки чи ні?» Дехто з дописувачів приймає ці вузькі рамки – «ТІКАЙ... ТІКАЙ ХУТЧІШЕ» – однак інші намагаються розширити можливості її вибору, зокрема в дописі: «Плануйте зустрічі в інших місцях і поясніть йому чому».

Дослідник на ім'я Барух Фішгофф, професор університету Карнегі-Меллон, хотів зрозуміти, як підлітки ухвалюють рішення, тому він разом зі своїми колегами опитав 105 дівчат підліткового віку в Пітсбурзі у штаті Пенсильванія та Юджині в Орегоні. Вони попросили дівчат докладно описати свої нещодавні рішення в семи сферах: школа, батьки, одяг, однолітки, здоров'я, гроші й вільний час. Інтерв'ю з підлітками виявили дуже цікаву особливість. Вагоміша частина вважала за «рішення» ситуацію, коли їм доводилося вибирати між двома чи більше варіантами. Підемо обідати в Chipotle чи Subway? Якого кольору сорочку купити: темно-синю, чорну чи білу? Тінейджери рідко дотримувалися цієї структури. Коли Фішгофф узявся класифікувати рішення підлітків, він зрозумів, що найчастіше вони наводили приклади рішень, у яких, по суті, не треба нічого обирати. Він назвав їх «викладом наміру». Наприклад: «Я більше не звинувачуватиму інших».

Другим за частотою типом рішень був розгляд одного варіанту, як-от: «Я вирішую, чи курити мені цигарки з другом» або, як у випадку нашої claireabelle: «Я вирішую, чи варто розривати стосунки зі своїм хлопцем» (Ми називатимемо такі рішення «варто чи ні».) Це не є рішенням з багатьма альтернативами, як у випадку вибору між Chipotle і Subway – це просто голосування за чи проти з однією альтернативою.

Ці дві категорії – «виклад наміру» і вибір «варто чи ні» – становили 65 % рішень підлітків. Іншими словами, якщо тінейджер ухвалює рішення, є висока ймовірність, що насправді йому не доводиться нічого обирати!

(До речі, коли ми вперше натрапили на дослідження Фішгоффа, нас шокувало те, як мало підлітки міркували про свої варіанти. Утім, коли ми поділилися результатами дослідження з нашою сестрою, яка виховала двох підлітків, вони її зовсім не вразили. «А чого ви чекали? – запитала вона. – Діти підростають, гормони лютують, і вони кілька років живуть без лобової частки мозку».)

Підлітки не бачать варіантів. Вони застрягають на запитаннях на кшталт: «Піти на вечірку чи ні?» Їхній мисленневий прожектор освітлює лише вечірку, ігноруючи інші варіанти. Більш обізнані тінейджери дають змогу прожектору трішки поблукати: «Провести цілу ніч на вечірці, чи сходити в кіно з друзями, чи піти на баскетбольну гру, а потім заскочити на вечірку на кілька хвилин?»

Якщо коротко, підлітки схильні обмежувати себе вузькими рамками – тобто піддаватися першому з наших ворогів рішень. Вони бачать лише невеличку скіпку з обертів можливих варіантів. І, як виявилось, коли йдеться про рішення, організації не надто відрізняються від підлітків.

У 1983 році генеральний директор компанії Quaker Вільям Смітбург ухвалив сміливе рішення – придбав материнську компанію Gatorade за 220 мільйонів доларів. У підсумках звітів тих років зазначено ось що: «Смітбург купив Gatorade імпульсивно, мотивуючи придбання реакцією своїх смакових рецепторів: він спробував продукт, і той йому сподобався». Смакові рецептори не підвели його: завдяки агресивній рекламі Quaker Gatorade нестримно росла. Придбання за 220 мільйонів перетворилося на компанію з оціненою вартістю в 3 мільярди доларів.

Десятиліття по тому, у 1994 році, Смітбург запропонував купити ще один бренд напоїв Snapple за неймовірні 1,8 мільярда доларів. Деякі аналітики обурювалися, що така ціна надмірно висока (принаймні на мільярд доларів), але після шаленого успіху Gatorade рада директорів Quaker не протестувала.

Смітбургу поглинання Snapple, мабуть, здавалося простотаким повторенням сценарію з Gatorade. Ще одна можливість виграти наосліп; дослідник Пол Натт писав, що Смітбург отримав «аколаду» за Gatorade і «хотів іще одного блискавичного поглинання». Snapple був іще одним брендом у ніші, який потенційно міг вийти на масовий ринок.

Смітбург знав: придбавши компанію за такою високою ціною, Quaker загрузне в боргах, але вважав, що це чудова можливість. Його хвилювала перспектива ворожого поглинання Quaker, тому він вірив, що борг віднадить потенційних рейдерів. За підтримки ради директорів Смітбург узявся до роботи й завершив операцію в 1994 році.

То був цілковитий провал.

Поглинання Snapple відоме як одне з найгірших рішень в історії бізнесу. У Quaker побачили, що Snapple не мав нічого спільного з Gatorade. Чаї та соки бренду потребували зовсім інших підходів до виробництва і розповсюдження. Quaker зіпсувала імідж бренду, відмовившись від химерного автентичного образу, який і допоміг Snapple досягти успіху. (Ці проблемні моменти впливали б на поверхню до поглинання, якби директори Quaker не полінувалися б їх дослідити.)

Коли продажі Snapple не пішли слідами Gatorade, директори Quaker забили на сполох. Тягар боргів міг знищити компанію. Три роки по тому Snapple поспіхом продали компанії Triarc Corporation за 300 мільйонів доларів,

?6 старої ціни. Принижений Смітбург пішов у відставку.

Пізніше він пригадував: «Ми так захопилися тим, що купуємо новий успішний бренд. Варто було б мати кілька людей, які відстоювали б інші погляди під час попереднього оцінювання».

Це доволі приголомшливе зізнання. Смітбург очолював Quaker, коли компанія планувала найбільше поглинання у своїй історії, а галузеві аналітики

висміювали умови потенційної угоди, а втім, ніхто у Quaker не виступив проти придбання!

Quaker навіть не робила вибір «так або ні»; вона робила вибір між «так і так».

РІШЕННЯ QUAKER БУЛО ПРОСТО жакливим, але не лише ця компанія робила такі необдумані кроки. Дослідження KPMG, у якому розглянули 700 прикладів злиття та поглинання (про які ми згадували у вступі), виявило, що з них 83 % не підвищили вартості акціонерного капіталу. З цього випливає універсальне правило для бізнес-лідерів: якщо протягом тижнів чи місяців аналізували потенційну мету і те, про що ви дізналися, переконало вас зробити пропозицію, – не варто. У п'ятих випадках із шести це буде правильний вибір!

Звісно, не слід очікувати, що поглинання, на яке впливають різні чинники на кшталт зарозумілості, емоцій та суперництва, – це типовий приклад того, як ухвалюють рішення в організаціях. Пересічний менеджер, що робить тривіальний вибір, далекий від великих угод, легко ухилиться від підліткової пастки, чи не так?

Із цим запитанням ми звертаємося до Пола Натта, який краще за всіх знає, як менеджери ухвалюють рішення. У 2010 році Натт звільнився зі школи бізнесу університету Огайо; упродовж 30 років він колекціонував рішення так само, як інші колекціонують марки. Він аналізував рішення зі світу бізнесу: McDonald's розглядає новий дизайн для своїх закладів харчування. І неприбуткових організацій: місцева лікарня на 250 людей вирішує, чи відкрити відділ детоксикації. Та урядових агенцій: програма медичної допомоги у Флориді шукає спосіб побороти корумповану систему.

Щоразу Натт збирав інформацію, дотримуючись чіткої схеми. Спочатку він розмовляв із першими особами, відповідальними за прийняття цього рішення, часто з генеральним чи виконавчим директором. Тоді він звіряв здобуті дані з двома іншими «інформаторами», переважно старшими менеджерами, які бачили, як розвивався весь процес. Зрештою він аналізував успіх рішень. Не довіряючи думці перших осіб, які точно не були об'єктивними через власну зацікавленість, він просив інформаторів оцінити якість рішення. Чи обрали варіант, який приніс компанії успіх? Чи витримав цей успіх випробовування часом?

Результати дослідження 1993 року, у якому Натт ретельно проаналізував 168 рішень, приголомшували: лише 29 % команд розглядали більше, ніж одну альтернативу[5 – Зауважте, що ми називаємо вибір «так або ні» однією альтернативою. Одна альтернатива, яку або приймуть, або відкинуть.]. Як порівняння, 30 % підлітків з дослідження Фішгоффа розглядали понад одну альтернативу.

Тоді з дослідження Натта випливає, що більшість організацій ухвалює рішення не краще, ніж знавіснілий від гормонів підліток.

Організації, як і підлітки, вибирають наосліп. І це призводить до серйозних наслідків: Натт визначив, що вибір «варто чи ні» у

довгостроковій перспективі виявлявся невдалим у 52 % випадків, на противагу 32 %, коли розглядали дві чи більше альтернативи.

Чому вибір «варто чи ні» частіше призводить до невдач? Натт переконаний, що менеджерка, яка розмірковує над єдиним варіантом, більшість часу запитує себе: «Що я маю зробити, щоб це спрацювало? Як змусити колег підтримати мене?» Однак вона випускає з уваги інші незамінні запитання: «Чи є кращий спосіб? Що ще ми можемо зробити?»

Знайти відповіді на ці запитання («Чи є кращий спосіб? Що ще ми можемо зробити?») – ось у чому полягає мета цієї частини моделі WRAP, «Розширене можливості вибору». Чи вдасться нам вийти за межі вузьких рамок і знайти кращі альтернативи?

Перший крок на шляху до цієї мети – навчитися піддавати сумніву вибір «варто чи ні». Насправді ми сподіваємося, що коли ви бачитимете чи чутимете щось на кшталт «варто чи ні», у вашій голові задзеленчить маленький дзвіночок, який нагадає вам перевірити, чи не застрягли ви у вузьких рамках.

Якщо ви не пошкодуєте зусиль на ретельні пошуки, то зазвичай знайдете значно більше варіантів, ніж сподівалися спочатку.

3

Гайді Прайс так засмутило одне з рішень її сім'ї, що вона створила компанію, яка мала на меті допомогти іншим родинам уникнути такого розчарування. У 2003 році вона намагалася допомогти своїй доньці, учениці випускного класу, вибрати правильний коледж. Їм складно було знайти достовірну інформацію. Брошури всіх коледжів мали однаковий вигляд: обов'язкове фото групи студентів усіх національностей, які читають під деревом. (Схоже, ці світлини слід оновити та сфотографувати гурт студентів різних національностей, які під деревом завантажують інформацію з Вікіпедії на свої смартфони.)

Вони розглядали варіанти впродовж кількох місяців, і врешті-решт її дочка вирішила вступити на програму підготовки до магістратури в Канзаському університеті, але Прайс докучало те, як складно минали пошуки. Засипаним інформацією, їм було тяжко зрозуміти, що справді важить. Зацікавившись, Прайс поринула в дослідження про вищу освіту: які чинники впливали на успіх студентів? Вона ділилася своїм знахідками з друзями, і незабаром вони зверталися до неї по пораду: у який коледж, на твою думку, краще вступити моїй дитині?

Переконана, що треба поліпшити процес обрання коледжу, Прайс разом з партнером заснували College Match, невеличку компанію в Канзасі, яка допомагала студентам знайти оптимальний навчальний заклад саме для них. Одним з перших клієнтів Прайс був її небіж Кофілд Шнаг, який виріс у Техасі, але був геть не схожий на типового техаського підлітка. Він не цікавився спортом. Не любив футбол. Він був прогресивним, кмітливим і дещо

ексцентричним – іще у школі зацікавився грою на гітарі, був учасником музичного гурту, виграв літературний конкурс і допоміг батькові написати сценарій.

Кофілд часто нудився в школі та вчився так собі. Вочевидь, йому не судилося потрапити до найпрестижніших навчальних закладів штату на кшталт Техаського університету чи Техаського аграрно-технічного коледжу. Коли тато взяв його з собою, щоб поглянути на інші університети у штаті, Кофілда заледве вдалося виманити з автівки.

В одному університеті його відвідини випали на вечірку братства, на якій п'яні студенти обливали одне одного зі шлангів. «Частина мене подумала, що це весело, але іншій то здалося варварством», – розповів Шнаг. Його не приваблювало розгульне життя в коледжі. «Я не міг зрозуміти, що зі мною не так, на що я здатен. Мені здавалося, що я розумний. Здавалося, що в мене є зацікавлення, але які? Я не хотів пити пиво ящиками. Моя мета полягала не в цьому».

Прайс запропонувала Шнагу кілька варіантів, але найоптимальнішим бачила коледж Гендрікс – невелику школу мистецтв у Конвеї, штат Арканзас, відому своєю мистецькою ліберальною культурою. Шнаг ніколи не чув про Гендрікс, але погодився з'їздити туди. Йому подобалася зміна середовища – він покине великий сучасний Остін і переїде до непопулярного містечка в Арканзасі. Він пригадує, що подумав тоді: «Тут я зможу жити, як чернець, і зосередитися на навчанні».

У Гендріксі Шнаг розквітнув. Це було ідеальне середовище для нього. Він розповідає: «На першому курсі в Гендріксі я читав три-чотири книжки щотижня. Щодня переглядав один, два чи три іноземні фільми. Відвідував курс філософії. Я став справжнім інтелектуалом».

Шнаг успішно вчився за двома напрямками: кіномистецтво й англійська, два семестри провів за кордоном, включно з осіннім семестром в Оксфордському університеті. Під час подорожі в Барселону зняв документальний фільм про архітектуру Гауді.

Це все відрізнялося від барил з пивом Old Milwaukee та обливання зі шлангу в братстві.

Нарешті він вирішив здобути ступінь доктора наук у кіномистецтві. (До Гендрікса його сім'я й не мріяла, що в хлопця колись виникне таке бажання.) Його прийняли на кілька програм, і він обрав Гарвард. Шнаг став одним із трьох студентів, яких прийняли на програму кінематографа і візуального мистецтва в 2012 році.

ГАЙДІ ПРАЙС ДОПОМАГАЄ УЧНЯМ і батькам позбутися шор і побачити, що світ навчальних закладів не обмежений двадцятьма коледжами з найкращими рейтингами, а складається з 2719 університетів, які пропонують чотирирічні програми навчання у Сполучених Штатах, більшість із яких радо приймає абітурієнтів. Без сумніву, коледжі з найвищими рейтингами – це прекрасні навчальні заклади, але ці рейтинги не такі важливі, як може здатися спочатку. Батьків часто дивує, коли вони дізнаються, що розхвалені

рейтинги часопису U. S. News & World Report ґрунтуються на статистиці, що враховує зарплати викладачів і частку студентів, які по жертвували на потреби університету, що не надто об'єктивно відображає досвід самих студентів. (У рейтингах немає прямих вказівок на те, чи студентам подобається коледж і чи добре їх навчають.)

Також батьки дивуються, дізнавшись, що, коли вони обрали коледж відповідно до здібностей абітурієнта, престиж навчального закладу, у якому він навчатиметься, ніяк не відобразиться на його майбутніх прибутках. Іншими словами, якщо ваші розумові здібності дають вам змогу вступити до Єльського університету, ви нічого не втратите (прибутків після випуску), якщо натомість оберете значно дешевший університет у штаті.

На думку Прайс, запитання, яке мають ставити собі майбутні абітурієнти, – це не «У який коледж із найвищим рейтингом я можу вступити?», а «Чого я хочу досягти в житті, і які найкращі варіанти підходять для цієї мети?» Ці два запитання зовсім різні, і коли сім'ї починають шукати відповідь на друге, то бачать значно більше хороших варіантів, ніж могли собі уявити.

Духовних наставників також закликають радити парафіянам «переосмислювати рамки». Отець Д. Браян Бренсфілд, заступник генерального секретаря Конференції католицьких єпископів США, розповідав, що парафіяни, які потребують поради, часто, як і клієнти Прайс, надто звужують свій вибір. Люди часто приходили до нього зі своїми дилемами. Чи одружуватися з цією людиною? Чи прийняти пропозицію про роботу в іншому місті? Чи варто ставати священиком?

Парафіяни нерідко схвильовано казали: «Я просто не знаю, як Господь велить учинити мені», – і очікувально дивилися на Бренсфілда, сподіваючись, що він заговорить від імені Бога. Він відповідав: «Те, що Господь хоче, щоб ви робили лиш одну справу, – неправда. Ми забагато часу витрачаємо на пошук свого призначення в житті, і тому так боїмося схибити». Бренсфілд заохочує своїх парафіян розширити їхні варіанти:

Насправді існує 18 варіантів, з яких можете обирати, і ви дасте Господу радість, якщо схилитеся до одного з них. Вам не треба заганяти себе в глухий кут, вирішуючи, чи стати вам священиком. Вам не слід заганяти себе в глухий кут, вирішуючи, чи брати вам шлюб із цією жінкою. На світі живуть шість мільярдів людей. Ви думаете, що Бог поглянув на вас і сказав: «У житті ти можеш заходитися лише біля однієї справи, і я знаю якої, та не скажу, тому тобі доведеться здогадатися про все самотужки»? Можливо, ви перекладаєте на Бога власні обмеження?

Парафіян Бренсфілда часто-густо дивували ці слова: «Невже це так?» Вони зітхали з полегкістю, почувши, що ніхто не ставить їм ультиматумів. Вони просто були засліплені.

Чому нам так важко побачити загальну картину? Щоб зрозуміти, що змушує нас обмежувати себе вузькими рамками, ми детально розглянемо просте рішення – вибір стереосистеми – і покажемо, у чому полягає його складність.

На початку 1990-х років Шейн Фредерик, тоді магістрант, пішов до крамниці купити стереосистему й «завмер у нерішучості» між Pioneer за 1000 доларів і Sony за 700 доларів. Він роздумував майже годину, доки до нього не підійшов консультант, який запитав його: «Погляньте на це так: що для вас краще – один Pioneer чи Sony і 300 доларів на музичні альбоми?» Це запитання вивело Фредерика з заціпеніння; він вирішив купити Sony. Додаткові функції Pioneer – це класно, але не так класно, як ціла купа нових музичних дисків.

Того дня в магазині електроніки Фредерик не лише придбав нову стереосистему, а й натрапив на свою майбутню тему досліджень. На той момент у магістратурі він вивчав захист довкілля, але пізніше вступив на докторантуру з теорії ухвалення рішень. Він пригадав власний досвід зі стереосистемою та у своєму першому експерименті як докторант дослідив, яким чином споживачі оцінюють альтернативну вартість.

«Альтернативна вартість» – це економічне поняття, яке визначає те, від чого ми відмовляємося, роблячи певний вибір. Наприклад, якщо ви з чоловіком витратите 40 доларів на мексиканську вечерю в п'ятницю ввечері, а потім підете в кіно (20 доларів), то альтернативною вартістю може бути вечеря із суші за 60 доларів і перегляд фільму вдома. «Суші й телевізор» – наступний найкращий варіант, який ви могли б обрати за ті самі гроші й час. Або, якщо вам подобається ходити по магазинах і гуляти, то альтернативною вартістю суботнього дня в торговому центрі була б утрачена можливість прогулятися сусіднім парком. Інколи ви можете зіткнутися з варіантом з особливо високою альтернативною вартістю. Наприклад, якби ми запросили вас на «сусідські посиденьки зі співами» тогочасного дня, коли транслюватимуть Супербол[6 – Супербол (англ. Super Bowl – «Суперкубок») – фінальна гра Національної футбольної ліги в США. (Прим. перекл.)]. Якщо ви сповна розуму, то відхилите запрошення, тому що альтернативна вартість цього рішення є занадто високою.

Запитання продавця стереосистем було класичним закликком подумати про альтернативну вартість: якби Фредерик купив стереосистему Pioneer за 1000 доларів, то втратив би нагоду придбати стереосистему Sony за 700 доларів і музичні диски за 300 доларів. Фредерика заінтригувало те, що йому не відразу спало на думку під таким кутом поглянути на цю проблему. Деякі економісти вважають, що споживачі завжди беруть до уваги альтернативну вартість, роблячи свій вибір. В одному часописі підсумовано такий типовий погляд: «Люди, які ухвалюють рішення, дивлячись на вітрину з чорною ікрою, думають про те, скільки гамбургерів могли б купити за ті самі гроші... Вони інтуїтивно беруть до уваги альтернативну вартість».

Однак Фредерик знав, що, доки не втрутився продавець, він не аналізував проблему з такого боку. Підозрюючи, що інші покупці також потрапляють у цю пастку, він разом з колегами розробив опитування, у якому мав з'ясувати, чи споживачі мимовільно зважають на альтернативну вартість.

Одне із запитань мало ось такий вигляд:

Уявіть, що ви заощаджували гроші, щоб дещо купити, але під час останнього походу до відеомагазину ви побачили знижки на новий фільм. У цьому фільмі грає ваш улюблений актор (акторка), а стрічка належить до вашого улюбленого жанру (як-от комедія, драма, трилер тощо). Ви вже давно міркували про те, щоб купити саме цей фільм. Його ціна зі спеціальною знижкою – 14,99 долара.

Що ви зробите в цій ситуації? Будь ласка, підкресліть одну з відповідей:

(А) Купити цей фільм.

(Б) Не купувати цього фільму.

Зіткнувшись із таким вибором, 75 % споживачів купували фільм і лише 25 % людей відмовлялися. Імовірно, ви вирішили б так само – зрештою, це ваш улюблений актор (Леонардо Ді Капріо), улюблений жанр (кораблі, які тонуть!) і ви давно думали купити його.

Відтак дослідники поставили це запитання іншій групі людей, але дещо його змінили (виділено жирним):

(А) Купити цей фільм.

(Б) Не купувати цього фільму. Заощадити 14,99 долара на інші речі.

Звісно, виділену жирним шрифтом частину можна й не згадувати. Вона така очевидна, що це навіть трішки образливо. Чи справді треба нагадувати людям, що вони можуть витратити гроші на щось інше, ніж на фільми?

Проте з цим простим і банальним нагадуванням уже 45 % людей вирішило не купувати стрічку. Нагадування майже подвоїло шанс, що споживач відмовиться від диска! Мимоволі змушує замислитися, чи такий невеличкий прийом позитивно вплинув би на вибір компанії Quaker:

(А) Купити Snapple.

(Б) Не купувати Snapple. Заощадити 1,8 мільярда на інші речі.

Це опитування – хороша новина для нас. Воно показує, що навіть незначного натяку на альтернативу – якщо хочете, то можете придбати щось інше за ці гроші – досить, щоб покращити наші споживчі рішення[7 – Зверніть увагу, ми не стверджуємо, що придбати фільм – це погана ідея. Купити його є правильним рішенням для одних людей і неправильним – для інших залежно від

стану їхніх рахунків і міри любові до кіно. Та можемо впевнено сказати, що це кепське рішення, якщо ви спершу не подумали, що ще можете купити за ці гроші.].

Ми розуміємо, вам важко повірити, що наші рішення поліпшити аж так просто. Нечасто вдається легко «виправити» когнітивні упередження. Наче дізнатися, що можна вилікувати пташиний грип, поплескавши в долоні.

Та каверза полягає в тому, що ви не плескатимете в долоні, якщо не усвідомлюєте, що хворієте на пташиний грип. Утім, годі метафор: ви не подумаете про інші альтернативи, якщо не зрозумієте, що нехтуєте їх. Часто ви просто не помічаєте, що обмежили себе вузькими рамками.

Поміркуйте про труднощі Фредерика. Що освітлює його прожектор? Дві стереосистеми. Він пильно дивиться на них, подумки порівнюючи зовнішній вигляд, функції та ціни. Це непросте рішення: чи потрібен йому ширший діапазон радіочастот? Чи радше крутіший дизайн динаміків? Він зосереджується на тому, що під прожектором його мозок послужливо ігнорує все, що ховається в темряві, наприклад музику, яку він зможе купити, обравши дешевшу стереосистему. Певною мірою він став жертвою власного вміння зосереджуватися.

Зосередженість допомагає аналізувати альтернативи, але заважає помічати їх. Подумайте про таку зорову аналогію: коли ми зосереджуємося, то жертвуємо периферійним зором. Природного розв'язку цієї проблеми немає: життя не втручатиметься, щоб звернути нашу увагу на інші варіанти вибору.

Продавець стереосистем, на якого натрапив Фредерик, учинив навдивовижу добросердно, змістивши фокус його уваги і схиливши до думок про альтернативну вартість. Більш меркантильний продавець, який хотів би максимально збільшити розмір своєї комісії, нізачо цього не зробив би. Він привернув би увагу Фредерика до дорожчої стереосистеми: «Знаєш, Шейн, найважливіше – це якість. Ти ж погодишся, що варто заплатити трошки більше, щоб пісні улюблених гуртів звучали краще?» (Ви ніколи не зустрінете агента з продажу автомобілів, який скаже: «Можливо, вам слід купити простішу модель і витратити заощаджені гроші на сімейний відпочинок?»)

Ми так звикли нехтувати альтернативну вартість, що нас просто шокує, коли хтось звертає на неї нашу увагу. Фредерик разом зі своїми співавторами наводять приклад із промови президента-республіканця (і колишнього генерала) Дуайта Д. Ейзенгауера в 1953 році, через кілька місяців після його першого обрання на посаду: «Я назву вам ціну одного сучасного важкого бомбардувальника. Це модерні цегляні школи в понад 30 містах. Це дві електростанції, кожна з яких здатна обслуговувати місто, у якому проживає 60 тисяч людей. Це дві чудові, добре обладнані лікарні. Це 80 кілометрів бетонної автомагістралі. За один винишувач ми віддаємо півмільйона бушелів пшениці. За один есмінець віддаємо нові будинки, які могли б стати домівкою для понад 8000 людей».

Наскільки кращими були б наші рішення, якби люди поділяли готовність Ейзенгауера замислитися над альтернативною вартістю? Що було б, якби перш ніж остаточно вирішити, ми ставили собі ці прості запитання: від чого ми

відмовляємося, зробивши такий вибір? Що ще ми могли б зробити за ці гроші та час?

5

Ще одна техніка, якою можна послуговуватися, щоб вийти за межі вузьких рамок, – це тест зі зниклими варіантами. Уявімо собі, що Аладдинів джін має ексцентричного старшого брата, який не виконує три бажання, а довільно забирає деякі з варіантів. Унизу ми навели загальну форму тесту зі зниклими варіантами, що її можете адаптувати до своєї ситуації:

Ви не спроможні вибрати жоден із варіантів, які розглядаєте зараз. Що ще ви можете зробити?

Щоб побачити, як тест зі зниклими варіантами може допомогти вам вибратися з вузьких рамок, розгляньмо нашу розмову з Маргарет Сандерс, директоркою кадрової служби у вищій школі державного управління. (Імена в цьому прикладі змінено, щоб уникнути непорозумінь.) Сандерс зіткнулася з непростим рішенням: терпіти неефективну працівницю чи, як вона висловилася, «розпочати сміховинно тривалий і втомливий процес документального підтвердження неефективної роботи, який урешті-решт закінчиться звільненням?»

Цією працівницею була її помічниця з адміністративних питань Анна, чиї обов'язки полягали у двох основних завданнях. По-перше, вона дбала про адміністративні справи, зокрема стежила за витратами й базою даних групи; по-друге, вона вітала відвідувачів, тобто була обличчям офіса – людиною, яка перша зустрічалася зі студентами, що шукали роботу, і рекрутерами, які шукали студентів. Анна добре виконувала першу частину завдань, але соціальний аспект праці давався їй тяжко. Вона виявилася більш замкнутою, ніж Сандерс здалося під час співбесіди. «Я думаю, що їй важко розмовляти з людьми», – зауважила Сандерс. На жаль, соціальна частина праці була вкрай важливою, а сором'язливість Анни негативно впливала на ефективність центру.

Та звільнити Анну було непросто. В університеті дотримувалися суворих протоколів щодо звільнення. Процес міг забрати не один місяць, і Сандерс знала, що, перш ніж Анну звільнять – якщо її звільнять узагалі, – вона почуватиметься поруч із нею надзвичайно незатишно в тісному колективі з п'яти працівників.

Денові Хізу випала нагода поговорити із Сандерс саме тоді, коли вона ніяк не могла вирішити, варто звільняти Анну чи ні. Перервимо оповідь лише на мить – ми сподіваємося, що маленький дзвіночок «вузьких рамок» у вашій голові спрацював, щойно ви прочитали фразу «чи варто звільняти Анну».

Формулювання «варто чи ні», як ми вже бачили, є класичним сигналом, який попереджає, що ви бачите не всі можливості.

З думкою про цю ідею Ден спробував схилити Сандерс до тесту зі зниклими варіантами:

ДЕН: Уявіть, що ви загалом не можете звільнити Анну й водночас не можете довірити їй зустрічати відвідувачів. Вона більше не може бути обличчям офіса. Як ви вчинили б за таких обставин?

САНДЕРС: Гм... Ми не дали б їй зустрічати відвідувачів і посадили на її місце когось іншого. Можливо, кожен спеціаліст узяв би на себе годину прийому. І ми могли б найняти студентів, які навчаються і працюють, щоб ті виконували її обов'язки решту часу.

ДЕН: Чи можете ви зробити це зараз? Вам вистачить коштів, щоб найняти студентів?

САНДЕРС: Так, це зовсім не дорого. Ми платимо їм лише 25 % від звичайної погодинної ставки, тобто близько 2,50 долара за годину.

Зверніть увагу, як невеликий поштовх допоміг Сандерс вийти за межі вузьких рамок. Менш ніж за хвилину вона згенерувала ще один розсудливий варіант – найняти студентів, які шукають підробіток, щоб приймати відвідувачів, і перевести Анну лише на виконання адміністративних обов'язків. Цей варіант не тільки розв'язував її проблему, а й коштував усього-на-всього 20 доларів на день! (Були й інші переваги: Анна могла витратити більше часу на бази даних і бухгалтерський облік.)

Не варто дивуватися відкриттю Маргарет Сандерс. Коли люди уявляють, що їхні попередні варіанти зникли, вони змушені перемістити свій прожектор деінде – посправжньому перемістити – і часто вперше за доволі тривалий час. (На противагу, якщо попросити людину «згенерувати інший варіант», вона нерішуче зрушить прожектор на кілька сантиметрів, запропонувавши незначну варіацію однієї зі своїх альтернатив.)

Як вчить стара приказка, потреба є матір'ю всіх винаходів. Якщо не змусити себе шукати нові варіанти, то ми, вочевидь, зациклимося на тих, які маємо. Тому ексцентричний джін, що міг здатися жорстоким на перший погляд (адже він забирає наші варіанти), насправді вельми добродушний. Відкинувши варіанти, ми можемо допомогти людям, тому що це змусить їх помітити, що вони застигли на мізерному клаптику величезного поля. (Звісно, треба розуміти, що люди відповідають охоче, якщо забрати їхні варіанти метафорично, а не буквально.)

РОЗМОВЛЯЮЧИ З МАРГАРЕТ Сандерс, Ден намагався стати таким радником, як Гайді Прайс була для старшокласників, а панотець Бренсфілд – для своїх парафіян. Ми хочемо, щоб у спілкуванні з колегами та коханими цю роль на себе взяли ви.

Коли ви помітите зрадницькі ознаки вузьких рамок – якщо люди думають, «варто чи ні» робити якийсь вибір, або ж безкінечно міркують про обмежену низку варіантів – допоможіть їм розширити можливості вибору.

Підштовхніть їх до думки про альтернативну вартість: що ще ми могли б зробити за ці гроші й час? Або застосуйте тест зі зниклими варіантами: поцікавтесь, як вони вчинили б, якби геть усі нинішні альтернативи втратили актуальність.

Складно помітити, коли ви застрягли у вузьких рамках, – та лише тоді, коли в пастку втрапили ви. Як порадник, ви зможете чітко й неупереджено побачити, коли ваші співробітники чи діти надмірно обмежують свої варіанти вибору. Інколи ширший погляд може все змінити.

СТИСЛИЙ КОНСПЕКТ РОЗДІЛУ 2

УНИКАЙТЕ ВУЗЬКИХ РАМОК

1. Підлітки застрягають у вузьких рамках. Вони не бачать усіх варіантів.

- «Чи варто мені йти на вечірку?»

2. На жаль, більшість організацій ухвалює рішення не краще, ніж підлітки.

- Quaker втратила 1,5 мільярда за три роки після поглинання Snapple.
- Дослідження Натта: Лише 29 % організацій розглядали більш ніж одну альтернативу (порівняно з 30 % підлітків).

3. Часто у нас значно більше варіантів, аніж ми гадаємо.

- Консультант із добору коледжу Прайс допомагає учням побачити цілий спектр їхніх можливостей.

4. Чому ми застрягаємо у вузьких рамках? Зосереджуючись на доступних варіантах, ми нехтуємо ті, які нам невідомі.

- Фредерик не міг обрати одну з двох стереосистем – йому не вдавалося побачити інші варіанти.

5. Як уникнути вузьких рамок? Подумайте про альтернативну вартість.

- Заощадити 14,99 долара на інші речі.
- Ейзенгауер: Один бомбардувальник = сучасні цегляні школи в понад 30 містах.

6. Або застосуйте тест зі зниклими варіантами: що ви оберете, коли відкинете всі свої нинішні варіанти?

- Маргарет Сандерс збагнула, що може зробити кращий вибір, аніж просто звільнити сором'язливу адміністраторку Анну.
- Коли наші варіанти «зникають», ми змушені перемістити світло прожектора.

7. Збоку легше побачити вузькі рамки – помічайте їх, як справжній радник із рішень. Коли ви зауважуєте вибір «варто чи ні», неодмінно має задзеленчати ваш внутрішній дзвіночок.

Розділ 3

Мультитрекінг

1

У Саусаліто, штат Каліфорнія, є невелика компанія Lexicon, яка вигадала назви для 15 багатомільярдних брендів, як-от: Blackberry, Dasani, Febreze, OnStar, Pentium, Scion і Swiffer. Ці назви не з'явилися після мозкових штурмів, які породжують раптові блискавичні ідеї, – блискавка не вдаряє п'ятнадцять разів поспіль. Натомість магія Lexicon полягає у творчому підході компанії, що не дає команді обмежити себе вузькими рамками.

Розгляньмо приклад роботи компанії на Colgate у 2006 році, коли та готувалася до випуску разових зубних мінішіток. На щітку була нанесена спеціальна зубна паста, яку розробили, щоб зуби можна було почистити, не споліскуючи ротову порожнину. Тобто цю щітку можна взяти з собою й скористатися нею в таксі чи туалеті літака, а відтак просто викинути.

Коли засновник і генеральний директор Lexicon Девід Плейсек уперше побачив цю зубну щітку, то сказав, що її вирізняє мініатюрність. Тому, якби ви були в команді Lexicon і ваш мисленнєвий прожектор світив на маленьку зубну щітку, то виникла б спокуса розпочати з назв, які підкреслюють її розмір: щіточка, міні-щітка, міні-щіточка тощо. Зверніть увагу, що, розпочавши мозковий штурм, ви враз обмежили б себе вузькими рамками із двох вихідних положень: (1) назва має підкреслювати її малий розмір; (2) «щітка» повинна бути частиною назви.

Команда Lexicon знала, як обійти цю проблему на ранніх етапах добору назви. Клієнти часто приходили до них з доволі обмеженими уявленнями про те, якою має бути влучна назва. Наприклад, представники Intel хотіли назвати свої процесори не Pentium, а ProChip. Дехто в P & G волів назвати швабри не Swiffer, а EZMor. Та в Lexicon знали, що найкращі імена з'являються у результаті практики, яку ми назвемо мультитрекінгом[8 – Мультитрекінг (англ. multitasking) – «багатоканальність». (Прим. перекл.)] – одночасним розглядом кількох варіантів.

Щоб зрозуміти суть нової зубної щітки, фахівці з команди Плейсека в Lexicon користувалися ними в щоденному житті, і спершу їх надужче вразило те, наскільки незвичним було не випльовувати зубну пасту. (Ми завжди випльовуємо її.) На щастя, на відміну від звичайних щіток, ця не утворювала м'ятну піну. Відчуття в роті були менш насиченими та приємними, наче від пластинок для свіжого подиху. Саме брак піни був найвиразнішою рисою цієї щітки. Тому команда зрозуміла, що її назва має відображати не малий розмір, а легкість, чистоту та свіжість.

Озброєний цією ідеєю, Плейсек узявся до мультитрекінгу. Він попросив свою мережу лінгвістів – 70 людей у 50 країнах – подумати про метафори, звуки та частини слів, які асоціюються з легкістю. Працюючи незалежно, вони значно розширили кількість потенційних назв.

Водночас він попросив допомоги у двох інших колег у Lexicon. Однак він не розповідав їм про клієнта та його продукт. Натомість дав цій «експериментальній команді» вигадане завдання. Плейсек сказав, що косметичний бренд Olay планує нову лінію продуктів з догляду ротової порожнини, тож їхнє завдання полягає в тому, щоб допомогти компанії вигадати ідеї цікавих продуктів.

Плейсек обрав Olay, бо вірив, що краса – одна з прихованих характеристик, які допоможуть продати нову щітку. «Правильна гігієна ротової порожнини – це білосніжна усмішка, яка покращує наш зовнішній вигляд», – говорив Плейсек. За деякий час експериментальна команда представила доволі захопливі товарні ідеї на кшталт «Блискучого ополіскувача Olay» – рідини для полоскання ротової порожнини, яка надає зубам блиск.

Урешті-решт, перемогу здобула саме ідея легкості, а не краси. Команда лінгвістів склала довжелезний список можливих слів і фраз, та одне слово привернуло увагу команди Плейсека – wispr [9 – У цьому контексті wispr – легка, тендітна, невагома хмаринка. (Прим. перекл.)]. Воно ідеально передавало відчуття після використання нової щітки. Не важке й пінисте, а ледь помітне. Тендітна хмаринка. Так і народилася Colgate Wispr.

У підході Lexicon не було дискусій за великим столом, коли всі гуртом витріщаються на щітку й колективно вигадують назви. («Назвімо її ЗупнаЩіпка, є вільне доменне ім'я!»)

Lexicon виступає проти одноканальності. Ба більше, майже в усіх своїх проектах компанія формує три команди з двох людей, і кожна розглядає питання під іншим кутом. Зазвичай є експериментальна команда, яка нічого не знає про клієнта й продукт, і більшість часу шукає аналогії із суміжних галузей. Називаючи нові джинси Levi Curve ID, у ході виготовлення яких використовували спеціальні технології для різних типів тілобудови, експериментальна команда досліджувала сферу геології та архітектури.

Мультитрекінг у Lexicon часто ставав причиною «марної» роботи. У випадку Wispr експериментальна команда зайшла в глухий кут із завданням Olay. Та бажання працювати паралельно й терпіти неефективність часто допомагали їм знайти блискуче рішення. Саме це трапилося під час одного з найвідоміших проектів Lexicon – BlackBerry, продукту компанії Research in Motion (RIM).

Коли RIM найняла Lexicon, Плейсек і його команда знали, що вони борються з негативними уявленнями про кишенькові комп'ютери, які дзижчали й вібрували, дратували та всіляко допікали користувачам. Він доручив експериментальній команді – яка знову нічого не знала про клієнта – перелічити речі, що дають радість, заспокоюють і дарують рівновагу. Вони хотіли знайти назви, які допоможуть позбутися негативних асоціацій з кишеньковими комп'ютерами.

Перелік швидко збільшувався: відпочинок на природі, катання на велосипеді, ковток мартіні в п'ятницю ввечері, пінна ванна, риболовля, приготування їжі, ковток мартіні в четвер увечері тощо. Пізніше хтось додав до переліку «збирати полуниці». Хтось інший залишив тільки слово «полуниця». Проте один з лінгвістів у Lexicon сказав: «Hi, Strawberry («полуниця») звучить надто повільно. (Спробуйте вимовити голосні в словах drawl, dawdle і stall і порівняйте вимову зі значенням.) [10 – Drawl – розтягувати слова, dawdle – ледарювати, stall – стійло. (Прим. перекл.)]

Незабаром «полуницю» викреслили, замінивши на «ожину» – Blackberry. Хтось навіть зауважив, що клавіші на кишеньковому комп'ютері нагадували насінини ожини. Еврика!

На жаль, усе не так просто. Замовникам у RIM спершу не надто сподобалася назва, бо вони уявляли її зовсім інакше. Вони схилилися радше до описових назв на кшталт EasyMail [11 – EasyMail – дослівно «легка пошта». (Прим. перекл.)]. Плейсек пояснив: «Більшість клієнтів вважає, що вони негайно зрозуміють, що назва бездоганна, тількино побачать її, але це не так».

Зрештою, назва Blackberry перемогла, а як події розвивалися далі – відомо кожному.

Опір клієнта на початку може нас дечого навчити. Інколи ми відразу розуміємо, що вибір правильний, та інколи це не так. Проте в цьому розділі ми покажемо вам, що, просто виявивши нові варіанти, – навіть якщо від них відмовляться наприкінці – ми зможемо зробити кращий вибір.

Ми вже ознайомилися з небезпеками вузьких рамок і потребою розширювати наші можливості вибору, але зараз дізнаємося про щось нове: несподівану силу одночасного розгляду варіантів.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАЦІ ГРАФІЧНИХ дизайнерів також виявило цінність мультитрекінгу. Дизайнерам дали завдання розробити рекламне оголошення для веб-журналу й навімання попросили їх використовувати один із двох творчих процесів у своїй праці. Половині звеліли розробляти реклами одна по одній, дістаючи відгук замовника після кожного виконаного дизайну. Кожен дизайнер розпочинав з однієї реклами та редагував її п'ять разів відповідно до здобутих відгуків, тобто загалом готував шість оголошень. Інша половина працювала «одночасно», себто кожен розпочинав роботу над трьома оголошеннями й діставав відгук одразу про всі три. На наступному етапі виокремлювали два оголошення і після останнього вибирали остаточне.

Зрештою кожен дизайнер розробив однакове число рекламних оголошень (шість) і здобув однакову кількість критичних відгуків (п'ять). Різниця лише процес виконання: одночасний проти послідовного.

Виявилося, що процес відіграв ключову роль: редактори часописів і незалежні спеціалісти з реклами вище поцінювали оголошення, що їх розробляли одночасно, а під час реального тесту на одному веб-ресурсі на них натискали частіше. Чому?

Автори дослідження, намагаючись обґрунтувати кращі показники дизайнерів, які виконували кілька проектів водночас, пояснюють це так: «Оскільки дизайнери мали відгуки про кілька ідей водночас, вони могли переглядати й аналізувати критику паралельно. Такі порівняння, цілком можливо, допомагали їм глибше зрозуміти ключові засади дизайну і зрештою обрати оптимальні варіанти майбутніх прототипів».

Іншими словами, дизайнери, які розробляли кілька проектів одночасно, завдяки мультитрекінгу змогли побачити проблему по-новому. Вони балансували між якостями трьох вихідних оголошень, поєднуючи їхні найсильніші риси та відмовляючись від найслабших.

Якщо пам'ятаєте, таке саме бачення застосовував Стів Коул, який радив нам думати через «І, а не АБО» у першому розділі, пояснюючи, чому він наймає кількох виконавців для роботи над одним проектом. Він казав таке: «Ви бачите схожі розв'язки до проблем, тому знаєте, що маєте рацію, і вчитеся цінувати розмаїття та особливості компаній. Це все було б неможливим, якби вам випадало говорити лише з однією людиною».

Мультитрекінг має ще одну несподівану перевагу. Він дарує кращі відчуття. Після завершення рекламного дослідження дизайнерів з обох груп опитали. Коли їх попросили оцінити якість здобутих відгуків, понад 80 % фахівців, які виконували проекти паралельно, назвали їх корисними. З ними погодилися лише 35 % дизайнерів, які виконували проекти послідовно; ба більше, понад половина вважала, що їх критикували неконструктивно. (Дизайнери, які працювали паралельно, не відчували, що їх критикують.) Дизайнери з першої групи після дослідження почувалися впевненішими у своїх професійних здібностях, із чим не погодилися дизайнери з другої групи.

Чому цей експеримент виявився таким неприємним для фахівців, які працювали над оголошеннями послідовно? Дослідники припускають, що люди, які працювали лише над одним завданням, брали відгуки про свою роботу надто близько до серця, сприймаючи критику як «осуд їхнього єдиного варіанту». Або, як зазначив Скотт Клеммер, один з дослідників: «Коли я розробляю лиш один дизайн, мое "я" невідривно пов'язане з проектом. Та коли їх більше, я можу відмежуватися від них».

Це дуже важливо: мультитрекінг дає змогу тримати «я» під контролем. Якщо ваша керівниця має два улюблені проекти, то вона, найімовірніше, зможе сприйняти відверту критику стосовно них, але якщо проект тільки один, то їй буде важче почути правду, бо її «я» невідривно пов'язане з ним.

Чому більшості організацій не вдається перейняти мультитрекінг, незважаючи на очевидні переваги цієї практики? Деяких керівників турбує те, що на вивчення кількох варіантів треба забагато часу. Цей страх виправданий, але

дослідниця Кетлін Ейзенгардт виявила протилежне. Вивчаючи групи старших керівників у Кремнієвій долині – середовищі, де швидкість справді має значення, – вона з'ясувала: начальники, які розглядали більше варіантів, насправді ухвалювали рішення значно швидше.

Ця знахідка суперечить здоровому глузду, але Ейзенгардт пропонує три пояснення. По-перше, порівняння альтернатив допомагає керівникам зрозуміти загальну ситуацію: що реально, що неможливо, які змінні треба взяти до уваги. Таке розуміння дає впевненість, яка неодмінно потрібна, щоб швидко ухвалити рішення.

По-друге, розгляд багатьох альтернатив дає змогу уникнути необ'єктивності. Коли доступно більше варіантів, люди меншою мірою прив'язуються до якогось із них і можуть змінити позицію, дізнавшись про нові обставини ситуації. Як у випадку з рекламним дослідженням, мультитрекінг допомагає тримати «я» під контролем.

По-третє, коли керівники зважують кілька варіантів, вони створюють план відступу. Наприклад, одна компанія, що її вивчала Ейзенгардт, вела перемовини водночас з кількома партнерами. Коли переговори з партнером-фаворитом провалилися, президент просто домовився з другим кандидатом. Утім, якби спочатку компанія вирішила розглядати лише один варіант, то перемовини могли неабияк затягнутись, і президентові довелося б боротися, щоб урятувати угоду. (І виникла б спокуса пожертвувати чимось, аби налагодити співпрацю.)

У ВИПАДКУ ДЕЯКИХ РІШЕНЬ ЗНАЙТИ більше варіантів неважко – можна просто збільшити розмах пошуків. Улаштуйте співбесіду трьом кандидатам, а не одному. Полюючи на нове житло, відвідайте не п'ять, а десять запропонованих будинків. Зрештою, ви не зможете віднайти будинок мрії, якщо не шукатимете.

Немає «правильної кількості» будинків, які треба побачити, чи кандидатів на посаду, яких слід запросити на співбесіду. Та можете скористатись універсальним правилом: шукайте доти, доки не закохаєтеся щонайменше двічі. Зокрема, якщо ви побачите тільки одну достойну кандидатку на посаду, то вам дуже закортить найняти саме її, і ви станете жертвою підтверджувального упередження. Ви будете виправдовувати її вади: вона попросила нас не телефонувати колишньому начальникові з приводу рекомендацій, але нічого страшного, бо вона пояснила, що він був іще тим йолопом...

Таке саме правило, яке допомагає розширити ваші пошуки, можна застосувати до вибору автомобіля, коледжу чи роботи, але для всього є розумна межа: вочевидь, не варто закохуватись у два фени для волосся, перш ніж обрати один, і крий Боже дослухатися цієї поради, коли йдеться про шлюб.

У цьому розділі ми вже встигли наголосити на перевагах мультитрекінгу варіантів. Ми мали на увазі, що більше – це краще. Однак, якщо ви коли-небудь заходили до крамнички, де торгують морозивом, й опинялись у глухому куті через розмаїття смаків, то розумієте, що у «більше» є певна межа. Тому час обговорити важливе питання, яке стосується мультитрекінгу.

Психологи на кшталт Беррі Швартца написали чимало про небезпеку «надлишку варіантів вибору» й про нашу схильність ціпеніти, зіткнувшись із надто широким їх розмаїттям. Чи може мультитрекінг спричинити надлишок варіантів вибору?

Деякі дослідження припускають, що надмірний мультитрекінг шкодить. У своєму класичному дослідженні Шина Аенгар з Колумбійського університету та Марк Леппер спостерігали за поведінкою покупців у продовольчому магазині. У крамниці з'явився дегустаційний стіл, на якому представили шість видів варення, і покупці були в захваті. Наступного дня на дегустаційному столі виставили двадцять чотири види варення, тож він мав іще більшу популярність, аніж перший. Проте сюрприз чекав на нас біля каси. Покупці, які вибирали з шести видів варення, купували банку варення вдсятеро частіше, ніж ті, хто вибирав із двадцяти чотирьох варіантів! Скуштувати двадцять чотири смаки варення цікаво, але, вочевидь, віддати перевагу одному з них не надто легко. Такий вибір просто паралізував.

Та нам нечасто доводиться вибирати з 24 варіантів. Пригадайте, про що ми говорили у попередньому розділі: коли людям чи організаціям випадає розв'язувати проблему, вони найчастіше вибирають лише з одного виду варення. (Я вирішую, чи варто купувати полуничне варення.)

Ми схилиємося до думки, що одна додаткова банка варення на столі – тобто ще одна альтернатива – істотно покращить якість ваших рішень та убезпечить вас від аналітичного паралічу. (Читачі, які зацікавилися цією темою, у примітках знайдуть детальне пояснення, чому ми не вважаємо, що мультитрекінг спричиняє аналітичний параліч.)

Аби довести, що додаткова альтернатива поліпшує якість рішень, розгляньмо дослідження, у якому вивчали поважні рішення однієї невеликої приватної технологічної фірми з Німеччини. Професори Кільського університету в Німеччині, які виконували це дослідження, дізналися, що компанія зберігає дуже докладні записи своїх зустрічей, зокрема обговорень важливих питань. (Ці записи надсилали головному інвестору компанії, щоб той міг стежити за розвитком подій.)

Архіви показали, що впродовж 18 місяців рада директорів обговорила й вирішила 83 важливі питання. Серед цих рішень не було жодного, яке потребувало б вибору з понад трьох альтернатив, 95 % рішень становили або вибір на кшталт «варто чи ні» (40 %), або вибір із двох варіантів (55 %). (Тобто ці люди значно краще уникали вузьких рамок, аніж типова компанія з дослідження Натта на с. 43).

Університетські дослідники отримали архів значно пізніше, ніж були ухвалені ці рішення, тому за допомогою ради директорів вони могли оцінити якість рішень, зважаючи на їхній успіх чи невдачу. Рада директорів обговорювала та сперечалася щодо цих оцінок упродовж тривалих годин, перш ніж розподілити ці 83 рішення на 3 категорії: успішні, задовільні та невдалі.

Дослідники проаналізували ці дані, і результати їх вразили: коли рада директорів розглядала більш ніж одну альтернативу, вони ухвалювали вшестеро більше «успішних» рішень. (Зокрема, «успішними» назвали 40 %

багатоваріантних рішень порівняно з 6 % рішень групи «варто чи ні».) І це суттєва відмінність.

Саме тому ми вважаємо, що аналітичний параліч не загрожує нам у більшості випадків – вам не потрібен надлишок варіантів вибору, щоб покращити якість ваших рішень. Необхідно додати всього-на-всього один чи два варіанти. Забудьте про 24 види варення: ми зупинимося на двох-трьох.

2

Не всі рішення створено рівнозначними. Якби дизайнери, що розробляли кілька проектів водночас у рекламному дослідженні, створили оголошення, які різнилися б лише розміром шрифту – Вам більше подобається оголошення з 11-м чи 12-м кеглем? – це був би не мультитрекінг, а дрібне прискіпування. Щоб насолодитися перевагами мультитрекінгу, потрібні варіанти, які істотно відрізняються один від одного.

Ми теж маємо діяти обережно, щоб уникнути бутафорських варіантів, які створені лише для того, щоб «справжні» здавалися ліпшими. Багато агентів із продажу нерухомості зізналися, що спершу показують клієнтам погані будинки, щоб наступні здавалися привабливішими на їхньому тлі.

Окреслену техніку з бутафорським варіантом часто використовують у політиці, коли очільники хочуть бачити варіанти, але не завжди пильнують їх якість. Щоб зрозуміти цю техніку, погляньмо на приклад, наведений визначним експертом з маніпулювання та колишнім державним секретарем США Генрі Кіссинджером.

У своїх мемуарах «Роки в Білому домі» він наводить приклад класичного бюрократичного прийому, який застосували проти президента Річарда Ніксона, коли той вирішував, як будувати свою політику щодо одного питання в Європі. Державний департамент надав Ніксону доповідну записку з трьома «варіантами». Кіссинджер зазначає, що два варіанти були відверто нікчемними, тож президент просто не мав вибору:

Це звичайні бюрократичні хитрощі: запропонувати людині, яка розв'язує проблему, тільки один реальний варіант, який було неважко помітити, бо його завжди розмішували посередині. Я жартував, що класичним випадком було б змусити законодавця вибирати: ядерна війна, реальна політична стратегія чи відставка.

Можливо, Ніксону здавалося, що він робив справжній вибір, але то була ілюзія. Весь цей час його обмежували вкрай вузькими рамками.

Якщо навіть президент клюнув на таке, то можете й ви. Менеджери мають подавати виправдані альтернативи, а не фіктивні варіанти. Щоб зрозуміти, колеги показують вам реальні чи бутафорські варіанти, проведіть

опитування. Якщо виявите розбіжності в думках, то варіанти справжні. Якщо ж усі легко дійшли згоди, це поганий знак.

Звісно, інколи важко знайти істотно відмінні варіанти. І почасти винуватити слід ефект прожектора. Наприклад, коли ми думаємо зробити нову дерев'яну підлогу вдома, то природно вибирати з кількох видів дерева. Якщо ми справді будемо мислити нестандартно, то, можливо, натомість розглянемо дещо інші варіанти поліпшення домівки. Однак істотно відмінні варіанти – Більше килимів? Помити підлогу й на заощаджені кошти поїхати на Гаваї? Забути про підлогу й купити автівку? – навряд чи виникнуть, тому що потребують більше рухів прожектора.

Вигадати відмінні варіанти ще складніше, коли наші думки звикли блукати торованими стежками. Дві з-поміж цих стежин – звичні стани нашого мозку, що їх повсюдно вивчають вчені та які беруть участь в ухваленні майже кожного нашого рішення. Перший стан виникає, коли ми намагаємось уникнути біди, а другий – коли бажаємо творити добро. І ступивши на якусь із цих стежок, ми схильні не помічати іншої.

Щоб зрозуміти, про які стани йдеться, уявіть собі такий ранок. Ваш син говорить із вами про свої обов'язки як президента студентського клубу волонтерів. Ви пишаєтеся ним, але сподіваєтеся, що він розуміє, яку відповідальність бере на себе. На під'їзній алеї ви натикаєтеся на сусіда, який розповідає, що будинок наприкінці вулиці, який був порожнім півроку, нарешті продали, але за значно меншу суму, ніж планували. Дорогою на роботу ви слухаєте радіопередачу про потенційну небезпеку новітніх технологій.

Ви приїжджаєте на роботу, і вже через годину ваш бос відводить вас убік і розповідає про відкриття нової вакансії керівника невеликої команди, яка створюватиме й запроваджуватиме новий продукт. Ідея продукту доволі ризикована, але ваш керівник вважає, що в неї є великий потенціал. Він запитує, чи вас цікавить така пропозиція, адже це горизонтальне просування з меншою кількістю прямої звітності, ніж на вашій нинішній посаді; якщо все вдасться, то матимете чим пишатися.

Як вам велить діяти ваш внутрішній голос? Мабуть, ви зацікавилися. Це не схоже на підвищення, до того ж ви відповідальні за проект вашої теперішньої команди. А що трапиться, якщо новий продукт спіткає невдача? Ви просто зруйнуєте свою кар'єру? Звісно, вам треба ретельно обмірковувати цю пропозицію. Богу молися, а сам стережися.

А зараз уявіть собі іншу ситуацію. Ваш син розказує про свої плани щодо шкільного клубу, до якого він нещодавно вступив; ви пишаєтеся, що він іде за своїми мріями. Сусід розповідає вам про те, як він любить свій садок, це надихає вас на нові ідеї для вашого власного подвір'я. Дорогою на роботу ви слухаєте радіопередачу про можливості, що їх нам дарують новітні технології. Ви приїжджаєте на роботу, і за годину – як і в попередньому прикладі – ваш бос розповідає вам про нову вакансію...

Як тепер вам наказує чинити ваш внутрішній голос? Цього разу, напевно, ви відреагували на пропозицію більш широко й захоплено. Вам хочуть довірити новий продукт із великим потенціалом! Як вовка боятися, так і в ліс не йти.

Ваша реакція на пропозицію, якщо коротко, значною мірою залежить від вашого настрою. Психологи називають два протилежні настрої, які впливають на нашу мотивацію та сприйняття нових можливостей: «запобіжне спрямування», що допомагає нам уникати негативних наслідків, і «заохочувальне спрямування», яке допомагає нам орієнтуватися на позитивні результати.

У першому випадку ви приїхали на роботу із запобіжним спрямуванням, тобто були насторожі. Ви хочете переконатися, що ваш син упорається зі своїми обов'язками. Ви хвилюєтеся, що ціна вашого будинку також знизиться. Ви сподіваєтеся, що політики зможуть захистити вас від небезпек, якими загрожують нові технології. Коли ви думаєте про нову посаду, ваш прожектор освітлює все те, що може піти не так і що можете втратити. Натомість у другому випадку домінує заохочувальне спрямування, тобто ви радше енергійні, ніж пильні – ви відкриті до нових ідей і досвіду.

Обидва стани корисні, і вони змінюють один одного, коли ми міркуємо над різними рішеннями в нашому житті. Їм складно співіснувати, а вам – прийняти обидва водночас.

Та найкращі рішення поєднують якості обережності запобіжного мислення з ентузіазмом заохочувального. Розгляньмо дослідження про те, як 4700 відкритих акціонерних компаній пережили три світові фінансово-економічні кризи (1980–1982 рр., 1990–1991 рр., 2000–2002 рр.). Три науковці з Гарварду – Ренжей Гулаті, Нітин Норія та Франц Вольгецоген – прискіпливо вивчали фінансову звітність компаній, аналізуючи те, як вони реагували на несприятливий стан ринку. Їхні знахідки лякали: 17 % компаній не змогли пережити спад, а 40 % закрилися впродовж трьох років після кризи, так і не повернувшись до докризових рівнів продажів та прибутків.

Дослідники класифікували компанії залежно від того, як вони зреагували на кризу, і дві категорії безпосередньо стосувалися заохочувального та запобіжного спрямувань. Налаштовані на запобігання компанії готувалися до оборони: затягнули паски тугіше й намагалися не ризикувати. Налаштовані на заохочення компанії йшли в наступ, не припиняючи стратегічних ставок та інвестицій.

Обидві категорії компаній зазнавали збитків, тому що непропорційно зосереджувалися лише на одному наборі інструментів. Дослідники зазначають, що компанії, налаштовані на запобігання, зосередилися на економії, набули «стану обложеної фортеці». Усередині таких компаній, писали вони, «песимізм просякав організацію. Централізація, строгий контроль і постійна загроза скорочень створювала атмосферу безпорадності. Метою стало виживання – особисте й організаційне».

Налаштовані на заохочення компанії, з іншого боку, переважно діяли наївно й повільно. Дослідники зазначають, що ці компанії розвинули «культуру оптимізму, яка допомагала їм доволі довго заперечувати серйозність кризи».

Найуспішніші компанії діяли як «мультитрекери», поєднуючи найкращі риси заохочення й запобігання. Під час фінансово-економічної кризи 2000 року, наприклад, компанія Staples закрила кілька збиткових магазинів і скоротила поточні витрати, але також найняла на 10 % більше працівників, які

надавали б нові висококласні послуги. Водночас головний конкурент Staples – компанія Office Depot – зосередилася на запобіганні, скоротивши 6 % персоналу, та не робила інвестицій у нові підприємства. Відмінність підходів відобразилася на прибутках компаній: через три роки після кризи прибутки Staples виявилися на 30 % вищим, ніж у Office Depot.

Найкращі мультитрекери на кшталт Staples урізали витрати, підвищуючи ефективність, а не скорочуючи працівників, і вкладали кошти в науково-дослідні студії та нові напрями розвитку бізнесу. Вони були водночас обережними й енергійними, тож їхнє вміння балансувати між двома підходами підвищило шанси на успіх. Дослідники оцінювали успіх, шукаючи компанії, які оговталися після економічної кризи, перевершивши своїх конкурентів і за збільшенням продажів, і за зростанням прибутків більш ніж на 10 %. Мультитрекери мали на 42 % вищий шанс оговтатися після кризи, ніж компанії, налаштовані виключно на заохочення чи виключно на запобігання. Виявилось, що тип мислення «І, не АБО» – чудова корпоративна стратегія.

ОБ'ЄДНАННЯ ДВОХ ТИПІВ МИСЛЕННЯ, якщо стисло, – рецепт найкращих рішень. Саме тому маємо бути особливо пильні в ситуаціях, коли переважає один тип мислення. В умовах скорочення бюджету панує запобіжний тип мислення: як нам завдати щонайменше шкоди під час цих скорочень? Як захиститися від лиха? Як консультант із питань рішень у такій ситуації, ви можете підштовхнути своїх колег до заохочувального спрямування: «Ми знаємо, що повинні скоротити бюджет на 5 %. Можливо, нам варто скоротити його на 8 %, щоб звільнити кошти на інвестиції в найцікавіші можливості? Які наші шанси зробити великий крок уперед?»

На противагу подумайте про молодого сценариста, який щойно переїхав до Лос-Анджелеса, уявляючи собі нескінченні можливості: захопиви нові історії, цікавих друзів, прибуткові замовлення й неймовірні вечірки. Чуйний друг може звернути його увагу до запобіжного спрямування: що ти можеш вдіяти, щоб не зазнати економічних втрат, поки шукатимеш ці дивовижні можливості?

Це поєднання двох підходів є надзвичайно важливим і для особистих, і для організаційних рішень, але нам не завжди щастить самотійно примирити їх. Розгляньмо випадок Дорін і Френка, про який у своїй книжці розповідає психолог із Мічиганського університету Сьюзен Нолен-Гоекзема. Дорін, працівниця Департаменту соціального забезпечення, була широко віддана своїй роботі. Та їй це складно вдавалося на емоційному рівні. Її сердили байдужі клієнти, які не бажали змінювати свого життя, натомість її серце краялося, коли нужденних позбавляли соціальної допомоги.

Ці перепади настрою тримали Дорін у постійному напруженні й згодом почали впливати на її сімейне життя. Нолен-Гоекзема писала: «Увечері Дорін часто зривалася на дітях через найменші провини, як-от невимкнений телевізор під час вечері, або усамітнювалась у своїй кімнаті, намагаючись не зважати на мільйон речей, які дратували її вдома».

У відчаї Дорін звернулася до церковного наставника, який спонукав її обійняти ініціативну позицію, щоб побороти свій стрес. Саме тому вона склала перелік можливих рішень:

1. Покинути роботу.
2. Працювати неповний робочий день.
3. Змусити дітей не дратувати її.
4. Попросити Френка більше контролювати дітей.
5. Знайти менш напружену роботу.
6. Відшукати спосіб угамувати нерви, перш ніж повертатися додому.

Зверніть увагу, що Дорін неабияк добре попрацювала, шукаючи різні варіанти. У таких ситуаціях люди часто обмежують себе вузькими рамками, звівши вибір до одного варіанта на кшталт кидати чи не кидати роботу (або дати чи не дати прочуханки дітям).

На жаль, багато її варіантів виявилися нездійсненними. Родина Дорін залежала від прибутку, який вона отримувала на роботі, тому перші два варіанти відразу відпали. Третій і четвертий також були неймовірними: діти не могли ні сіло ні впало перетворитися на тихих вихованих істот, і їй здавалося неправильним перекладати ще більше батьківської відповідальності на Френка (який і так робив чимало). Та Дорін зрозуміла, що основна проблема полягала не в дітях чи чоловікові, а в надто емоційній реакції на звичайні життєві подразники.

Тому вона вирішила зосередитися на п'ятому варіанті та знайти менш напружену роботу, щоб знизити емоційне навантаження й легко позбутися стресу. Проте жінці здавалося, що так вона зрадить свої релігійні переконання, – допомагати тим, хто цього потребує.

Вона відчула, що потрапила в глухий кут, і вирішила поговорити зі своїм чоловіком Френком про останній варіант – угамовувати нерви, перш ніж повертатися додому. Він підкинув кілька ідей на кшталт слухати спокійну музику на шляху додому. (Дорін зазвичай слухала новини; світові проблеми та корупція лише погіршували її настрій.) Френк також запропонував іти з роботи раніше й тренуватись у спортзалі перед поверненням додому.

Усі ці ідеї прості, і більшість із нас також подумала б про них. Ми хочемо звернути вашу увагу на природну життєву мудрість Дорін, яка обговорила свої варіанти з Френком (і духовним наставником), і те, як Френк зміг непомітно змінити її підхід до проблеми. Дорін намагалася запобігти або мінімізувати стрес (облишити роботу, скоротити батьківські обов'язки), а Френк подав їй думки про те, як вона могла б покращити своє самопочуття (тренуючись у спортзалі чи слухаючи музику). До її запобіжного типу мислення він додав заохочувальний.

Спонукаючи наших коханих і колег поєднувати два типи мислення, ми можемо допомогти їм вийти з емоційної безвиході.

КОЛИ ЖИТТЯ ПРОПОНУЄ НАМ обрати «те або те», нам варто наважитись і запитати, чи правильною відповіддю буде «і те, і те».

У попередньому розділі ми навчилися позбуватися вузьких рамок, шукаючи нові варіанти. У цьому ж розділі ми зрозуміли дещо інше: варто спробувати шукати кілька варіантів водночас. Як ми побачили на прикладі німецької технологічної компанії, рішення з кількома альтернативами часто виявляються значно успішнішими, ніж рішення з однією.

На власному досвіді ми знаємо, що деякі менеджери виправдовуватимуть те, що працюють лише з одним варіантом вибору, стверджуючи, що «насправді це не є рішення типу "варто чи ні", тому що протягом останніх років ми розглянули безліч інших варіантів». На жаль, як ми побачили в рекламному дослідженні, послідовний розгляд ідей, хоча ми й вивчаємо безліч варіантів упродовж певного проміжку часу, є менш ефективним, ніж одночасний. Мультитрекінг допомагає нам краще зрозуміти проблеми, з якими стикаємося. Він дає нам змогу поєднати найкращі риси варіантів і тримати наше «я» під контролем.

Працювати з кількома альтернативами водночас інколи важко, тому що наш мозок не завжди сприймає «І це, І те». Часто ми застрягаємо на запобіганні АБО заохоченні. Та якщо нам щастить використати обидва підходи, шукаючи варіанти, які мінімізують шкоду ТА максимізують можливості, то ми зможемо якнайповніше розкрити спектр потенційних варіантів вибору.

Утім, ми замовчували одну проблему. У цьому розділі варіантів завжди було вдосталь. Lexicon розглядала десятки імен, дизайнери оголошень створювали шість рекламних зразків, Дорін обирала з шести можливих варіантів (якщо не брати до уваги пропозиції Френка). Та що робити, коли знайти варіанти не так просто? Як діяти, коли здається, що ви потрапили в глухий кут?

Саме цю проблему й розглянемо в наступному розділі: де шукати нові альтернативи?

СТИСЛИЙ КОНСПЕКТ РОЗДІЛУ 3

МУЛЬТИТРЕКІНГ

1. Мультитрекінг = розгляд кількох варіантів водночас.

- Компанія Lexicon, яка вигадує назви для відомих брендів, розширює свої можливості вибору, даючи завдання багатьом невеликим командам, включно з «експериментальною», яка виконує пов'язане завдання з іншої сфери.

2. Розглядаючи кілька варіантів одночасно, ви краще розумієте саму проблему.

- Коли дизайнери створювали рекламні оголошення паралельно, вони досягали ліпших результатів щодо творчості й ефективності.

3. Мультитрекінг тримає ваше «я» під контролем і справді пришвидшує процес ухвалення рішень!

- Коли маєте лише один варіант, ваше «я» прив'язується до нього.
 - Дослідження Ейзенгардт про компанії Кремнієвої долини: мультитрекінг мінімізує необ'єктивність і створює можливості для відступу.
4. Аналітичний параліч може стати перешкодою для людей, які зіткнулися з розмаїттям варіантів, та ми наполягаємо лише на одній чи двох додаткових альтернативах, що можуть подарувати неймовірний результат.
- Ми не агітуємо за 24 види варення. Коли німецька фірма розглядала дві чи більше альтернативи, вона ухвалювала вшестеро більше «успішних рішень».
5. Стережіться «бутафорських варіантів».
- Кіссинджер: «ядерна війна, реальна політична стратегія чи відставка».
 - Спосіб перевірки: якщо виявите розбіжності в думках членів вашої команди, то варіанти справжні.
6. Балансуйте між запобіжним і заохочувальним типами мислення.
- Компанії, які використовували обидва типи мислення, працювали успішніше після кризи.
 - Запобіжне спрямування = уникати негативних наслідків. Заохочувальне спрямування = прямувати до позитивних результатів.
 - Чоловік Дорін, Френк, подав їй думку про покращення самопочуття, а не лише про зниження напруження.
7. Підтримуйте «І те, І те», а не «те АБО те».

Розділ 4

Знайдіть того, хто вже розв'язав вашу проблему

Гігантські масштаби Walmart – якщо розділити 444 мільярди доларів прибутку в 2012 році між усіма жителями планети, то кожен отримає 64 долари – викликають складну суміш емоцій: трепет, захоплення та огиду. Складно повірити, що Walmart колись був невеликим підприємством у Бентонвілі, штат Арканзас. Хоча засновник Walmart Сем Волтон став усесвітньовідомим Голіафом, він починав як дрібний підприємець.

У 1954 році, ще до заснування Walmart, Волтон володів універсальним магазином у Бентонвілі й постійно нищпорив по чужих крамницях, шукаючи цікаві ідеї. Тож коли до нього долинули чутки, що в універмагах Бена Франкліна в Міннесоті застосовують новий підхід до черг перед касою, він твердо вирішив побачити це на власні очі. Волтон сів на автобус, вирушивши в тисячокілометрову поїздку до Пайпстоуна, штат Міннесота.

Коли він нарешті приїхав (просто уявіть собі: дванадцять годин подорожі, щоб оцінити успіх конкурента), його вразило те, що він побачив. У цих універмагах усі покупці стояли в черзі до центральної каси на вході у передній частині приміщення. Це було відхилення від галузевої норми роздільної оплати у відділах. У більшості крамниць, як і в універмазі Волтона, покупці розраховувалися за кухонне начиння у відділі кухонного начиння, а мило купували окремо у відділі туалетного приладдя.

Волтон збагнув, що централізована модель має кілька переваг. Вона зменшує кількість продавців, а це скорочує витрати на заробітну плату; знижує роботу з готівкою, що мінімізує можливість помилки чи крадіжки; а також дає змогу покупцям платити лише раз.

Переконавшись у ефективності методу Франкліна, Волтон швидко реалізував цю ідею у своїх магазинах, а Walmart і досі послуговується нею, як і більшість великих супермаркетів.

Упродовж своєї кар'єри Волтон завжди пильнував, щоб не прогавити цікавих ідей. Одного разу він зізнався, що «майже все, що я зробив, я скопіював з когось іншого». Коли почали з'являтися мережі магазинів, які продавали товари за зниженими цінами, він об'їздив цілу країну в пошуках ідей від Spartan і Mammoth Mart на північному сході до FedMart у Каліфорнії. Спілкуючись із одним з керівників FedMart, Волтон по-іншому глянув на збут, і це бачення невдовзі стало визначальною рисою мережі Walmart. Він захоплювався асортиментом товарів і їх розміщенням у мережі Kmart, яку створив С.-С. Кресдж у Гарден-Ситі, штат Мічиган. Волтон навіть казав: «Можу посперечатися, що я був у більшій кількості магазинів Kmart, аніж будь-хто інший».

Знову й знову Волтон знаходив розумні рішення, запитуючи себе: «Хто ще стикався зі схожою проблемою, і чого я можу в них навчитися?»

АБИ ВИРВАТИСЯ З вузьких рамок, нам потрібні варіанти, і один з найпростіших способів мати їх – знайти того, хто вже розв'язав вашу проблему. Якщо ви не знаєте, як поводитися з членом сім'ї, який зловживає алкоголем, поговоріть із тим, хто вже стикався з такою ситуацією (для цього існують групи анонімних алкоголіків). Якщо ви не знаєте, як подати заявку на стипендію в якийсь фонд, зверніться до того, хто вже зробив це.

Сем Волтон виробив звичку нищпорити в магазинах конкурентів, шукаючи ідеї, які були кращі за його власні. Сьогодні його стиль допитливого конкурентного аналізу став звичною справою для більшості керівників. Вони давно навчилися оцінювати ефективність конкурентів і переймати «взірцеву практику» галузі. Без сумніву, ці звички корисні, але не революційні.

Гарні ідеї приживаються швидко. Коли всі компанії роздрібної торгівлі встановили центральні каси як «взірцеву практику», вона припинила бути конкурентною перевагою.

В інших випадках ідеї, які добре прижилися в одній організації, можуть виявитися несумісними з іншою – щось на кшталт відторгнення трансплантату. (Уявіть, що якби McDonald's, натхненний цінами в кінотеатрах, спробував продавати колу за 12 доларів.) Тому, полюючи на нові варіанти, не варто забувати, що можна зазирнути всередину своєї-таки організації. Інколи наші колеги вже розв'язували схожі проблеми. Саме це виявили керівники Kaiser Permanente – однієї з найбільших у США організацій, які вирішують питання медичного забезпечення, – що до неї входить майже дев'ять мільйонів членів.

На початку 2008 року Ален Віппі, медичний директор з питань якості й безпеки в Медичній групі Permanente у Північній Каліфорнії, дивилася на дані, які її вразили. Намагаючись поліпшити медичні заклади групи, Віппі та її команда попросили керівників 21 лікарні Kaiser Permanente у Північній Каліфорнії надати докладні описи останніх 50 смертей пацієнтів у кожній з лікарень. Однією з проблем, з якими їхні лікарні стикались особливо часто, були серцеві напади, що ставали причиною смерті пацієнтів у 3,5 % випадків. Але майже вдсятеро більше смертей траплялося з іншої причини, якою не надто переймалися у Kaiser Permanente чи в більшості відомих їм лікарень. Причиною смерті був сепсис.

Доктор Віппі пояснила сепсис за допомогою такої аналогії: «Якщо у вас є інфекція на шкірі, то вона запалюється – червоніє, стає гарячою і набрякає. Це не інфекція забарвлює шкіру в червоний, а наше тіло так реагує на інфекцію». Сепсис – подібна реакція на інфекцію, яка потрапила у кров. Запалення поширюється всім тілом і дістається навіть частин тіла, далеких від місця ураження. Зокрема, пневмонія може спричинити відмову нирки чи навіть вплинути на мозок.

Доктор Віппі та її команда зрозуміли, що лікарі приділяли багато уваги інфекціям на кшталт пневмонії, але інтенсивно не лікували пов'язаний з ними сепсис, який часто виявлявся справжньою причиною смерті пацієнта.

А тепер замріть. Віппі зіткнулася з проблемою. Їй треба було покращити лікування сепсису в Kaiser Permanente. Та де шукати варіанти розв'язання цієї проблеми?

Рішення вона знайшла серед працівників Kaiser: доктор Діана Крейг працювала на Kaiser Permanente в СантаКларі. Крейг і її колеги протягом кількох років працювали над розв'язанням проблеми із сепсисом, отож кількість смертей від сепсису в їхній лікарні поволі зменшувалася. Проте їх дратувало, що поступ відбувався повільно, хоча «рецепт» для усунення проблеми був давно відомий. У 2002 році в медичному часописі New England Journal of Medicine з'явилася провокативна стаття, у якій йшлося про те, що значно менше пацієнтів помирає від сепсису, якщо їм надають швидке й інтенсивне лікування, шойно поставлено такий діагноз.

Проте все виявилось не так просто. Крейг знала з особистого досвіду, що швидке й інтенсивне лікування важко застосувати з двох причин. По-перше, сепсис нелегко діагностувати. Пацієнт може мати хороший вигляд уранці, але

опинитися в критичному стані опівдні, коли часто дуже важко зупинити каскад внутрішніх ушкоджень. По-друге, метод лікування сепсису, який радили у статті, полягав у введенні великої кількості антибіотиків і рідини в тіло пацієнта, що теж доволі ризиковано.

Крейг розповідає: «Потрібен час, щоб люди навчилися казати: "Цей пацієнт має хороший вигляд, але я поставлю йому центральний внутрішньовенний катетер у шию, покладу його до відділення інтенсивної терапії і накачаю його літрами рідини. І ми зробимо це, хоча він зараз має дуже здоровий вигляд"». Дослідження підтверджують ефективність такого раннього втручання. Ризики виправдані. Але лікарі дотримувалися принципу «не нашкодь», отож їм було важко діяти швидко й рішуче, як того вимагали результати досліджень.

Крейг і Віппі усвідомили: щоб перемогти сепсис, вони мають здолати дві проблеми: спростити діагностику сепсису та продемонструвати медичному персоналові потенційні наслідки їхньої бездіяльності.

Крейг і її команда з підтримкою Віппі розпочали культивувати нові підходи до проблеми в Санта-Кларі. Одна проста ідея була особливо дієвою: щоразу, коли лікарі замовляли посів крові, – знак, що вони підозрюють зараження інфекцією, – до нього автоматично додавався аналіз на молочну кислоту. (Її сліди у крові є визначальною ознакою сепсису.) Така практика давала змогу діагностувати сепсис раніше, ніж він устигав вплинути на основні показники стану організму.

Також вони мали намір поінформувати персонал лікарні в Санта-Кларі про небезпеку сепсису. З'явилися плакати та кишенькові довідники, які привертали увагу до симптомів сепсису. Таблиці на роздаткових матеріалах містили статистику смертності залежно від стану пацієнта. «Люди бачили, що ось цей пацієнт перед ними, який здається здоровим, у 20 % випадків може померти. І це діяло», – розповідала Крейг.

Коли лікарі та медперсонал помічали симптоми сепсису, вони мали оголосити «сепсисну тривогу», яка за невідкладністю прирівнювалася до сигналу екстреної ситуації, що його використовують, коли в пацієнта зупинилося серце. За допомогою сепсисної тривоги викликали команду, яка могла оцінити стан пацієнта і, якщо необхідно, розпочати інтенсивне лікування.

Ці новаторські рішення давали плоди. Смертей унаслідок сепсису поменшало. Віппі, яка стежила за цією роботою, знала, що команда в Санта-Кларі складає перелік організаційних дій, які можна застосувати і в інших медичних закладах. Водночас інші лікарні, які шукали власні розв'язки до цієї проблеми, пропонували додаткові важливі частинки пазлів, як-от «напірний мішок», який огортав крапельницю, як надувна кулька, і гарантував, що пацієнт із сепсисом швидко отримуватиме необхідну рідину.

Минуло кілька місяців, і під орудою Віппі протокол для лікування сепсису активно запроваджували в інших лікарнях. До літа 2012 року в мережі Kaiser Permanente в Північній Каліфорнії, яка складалася з 21 лікарні та обслуговувала 3,3 мільйона людей, кардинально знизився рівень смертності від сепсису: він став на 28 % нижчий за середні показники в країні.

Це рішення має неймовірний потенціал. Якби всі лікарні вирішили наслідувати приклад Kaiser Permanente і знизили показники смертності від сепсису на 28 %, то врятували б стільки життів, скільки щороку чоловіків помирає від раку простати, а жінок – від раку молочної залози.

ОЧІЛЬНИКИ KAISER надавали особливого значення вивченню власних невід’ємних «світлих плям» – найбільш позитивних рис поширення інформації[12 – «Світлі плями» – це термін, що його ми визначили у книжці «Зміна», у якій йдеться про те, як стимулювати зміни. Це центральне поняття того видання. Якщо бажаєте дізнатися більше, прочитайте безкоштовний уривок про світлі плями тут: <http://www.fastcompany.com/1514493/switch-dont-solve-problems-copy-success>]. У випадку лікування сепсису, наприклад, завдяки нижчому рівню смертності світлою плямою була діяльність команди доктора Крейга.

Світлі плями також можуть бути більш буденними. Якщо ви намагаєтеся дотримуватися нового режиму занять спортом, то вашими світлими плямами будуть ті чотири рази, коли ви минулого місяця таки змогли потрапити до спортзалу. Якщо ви знайдете час на те, щоб дослідити та зрозуміти свої світлі плями (як саме ви спромоглися змусити себе потрапити в спортзал ті чотири рази?), то на вас часто чекатимуть несподівані рішення. Можливо, ви помітите, що тричі це сталося під час обіду, коли маєте найбільше вільного часу. Тож ви можете сміливо нічого не планувати на обідню перерву, залишивши цей час для майбутніх тренувань.

Найпрекрасніше у світлих плямах ось що: ви ніколи не зіткнетеся з відторгненням трансплантату, тому що ці плями властиві саме вам. Ви намагаєтеся відтворити власний успіх.

Отже, світлі плями та взірцеві практики – це джерела натхнення. Якщо ви натрапили на дилему та шукаєте нових шляхів її розв’язання, то можете понищпорити ззовні, як Сем Волтон, або всередині, як керівництво Kaiser. Зауважте, що в обох випадках цей процес розвивається реактивно. Ваша дилема підштовхує вас на пошуки. Та ви здобудете значно більше, якщо занотуєте результати своїх знахідок на майбутнє – і перетворите реактивний пошук на активний набір ключових принципів.

Щоб зрозуміти, що ми маємо на увазі, уявіть менеджерку, яка найняла талановитого та амбітного працівника, що прагне розвиватись і брати на себе більше відповідальності. На жаль, керівниця не може задовольнити амбіції працівника, бо в компанії немає чітких систем підвищень і нагород. Як не розвіяти ентузіазму людини й тим паче не втратити її?

Шукаючи розв’язок до проблеми, менеджерка може спершу переглянути взірцеву практику в таких ситуаціях. У світі існують тисячі організацій, тому хтось, певно, уже стикався з такою проблемою. Згодом вона може спробувати знайти світлі плями у своїй організації – переговорити з кількома досвідченими колегами та дізнатися про їхній досвід.

А якби вона зробила ще один крок і занотувала інформацію, яку роздобула, щоб наступний менеджер у схожій ситуації – за місяць чи рік – міг переглянути підготований нею перелік пропозицій? Цей перелік може містити такі думки: чи можна делегувати якусь частину ваших керівних повноважень

працівникові? Чи можете ви вигадати проект, який він міг би очолити? Спробуйте знайти шлях офіційно віддати працівнику належне за його внесок.

Занотовуючи ці поради, вона зможе створити «музичну добірку» найкращих управлінських хітів: запитання, які слід поставити; принципи, до яких можна звернутися; та ідеї, які варто розглянути.

Ця музична добірка перетворює реактивний пошук – Хто вже розв’язав мою проблему? – на активну дію: Ми знайшли людей, які розв’язали цю проблему, і вони сказали ось таке.

Діон Г’юз і Марк Джонсон доволі успішно використовували цю техніку музичної добірки в рекламній справі. Вони заснували фірму Persuasion Arts & Sciences[13 – Persuasion Arts & Sciences – назва дослівно перекладається як «Мистецтво й наука переконання». (Прим. перекл.)], яка допомагала рекламним агенціям, що потерпали від творчого застою. Г’юз і Джонсон часто з’являлися в останню секунду, щоб запропонувати свіжі ідеї перед важливою подачею.

Обидва раніше працювали у першокласних рекламних агенціях. Джонсон був частиною команди, що розвивала гасло BMW – «автомобіль мрії»[14 – «Автомобіль мрії» – ultimate driving machine. (Прим. перекл.)], а Г’юз виграв конкурс на рекламну кампанію пива Foster’s. (Рекламний щит: зліва зображено кинджал з підписом «австралійська зубна нитка». Поруч із ним – пляшанка Foster’s з підписом «австралійське пиво».)

Діон Г’юз розповідав таке: «Ми знали, що творчі люди дуже цінують власні ідеї, тому шукають ті, від яких вони в захваті, і вкладають у них багато емоцій. Вони проводять більшість часу, занурюючись у одну-дві ідеї, і не встигають шукати щось новеньке. Саме тому ми подумали, а чому б нам не зробити навпаки?» Тож коли креативні директори кличуть на поміч Г’юза та Джонсона, вони намагаються вигадати щонайменше десяток можливих варіантів за тиждень. (Звичайнісінький мультитрекінг.)

Щоб згенерувати такий об’єм ідей, вони знову й знову повертаються до своєї добірки. Наприклад, вони ставлять запитання: які зображення в межах бренда можуть стати корисними та як ми спроможні їх використати? У проекті для служби доставки UPS вони могли б застосувати логотип зі щитом, класичний брунатний однострій водіїв чи фірмову форму автофургона компанії. Серед інших питань добірки також є такі-от:

- Бренд має фірмовий колір?
- Хто є основним суперником продукту?
- Яким був би бренд, якби став лідером ринку?
- А якби був новачком?
- Що може символізувати продукт?

У 2008 році по допомогу до Persuasion Arts & Sciences звернувся невеликий сімейний бренд Diana’s Bananas, який продавав лише один продукт – заморожені банани в шоколаді. Diana’s заснувала жінка з Чикаго, яка

незабаром померла, залишивши свого чоловіка, за словами Г'юза, з «крихітною компанією, крихітною фабрикою й однією зміною працівників».

Г'юз і Джонсон, яких зачепила ця історія, погодилися взятися за невеликий проект для Diana's. Власник міг витратити лише 80 тисяч доларів, отож їм довелося м'яко пояснити йому, що такого бюджету не вистачить на грандіозну телевізійну рекламу. Обдумуючи ідеї для кампанії, партнери знали, що повинні здолати дві проблеми: небагато покупців додавали «заморожені банани» у свої списки покупок, і, що гірше, споживачі навряд чи купуватимуть продукти компанії імпульсивно, бо Diana's не мала достатнього бюджету, щоб заплатити за вигідне розміщення в морозильних камерах. Банани зазвичай опинялися на одній з найнижчих полиць.

Ці проблеми змусили їх замислитися: такі банани переважно купують діти, тому можемо розраховувати на те, що вони вмовлятимуть батьків купити їх, але діти не знають, що такий продукт узагалі існує. Тож ми маємо показати їм це. Як?

Працюючи над своєю добіркою, Г'юз і Джонсон спинилися на одному запитанні: які зображення в межах бренда можуть стати корисними і як можемо їх застосувати? Одним з персонажів на обгортці була маленька мавпочка в підгузку. Вони стали міркувати про мавпочку й банани і раптом зрозуміли: а якби мавпочки їли банани, залишаючи після себе шкірки, наче хлібні крихти?

Ця ідея захопила їх, і вони розробили серію наліпок з яскраво-жовтими банановими шкірками, які можна приклеїти на підлозі магазину і прокласти стежку прямісінько до морозильної камери з бананами Diana's. Діти миттєво впіймалися на цю гру, прямуючи стежкою у пошуках скарбів.

Проклавши ці стежки в мережі продуктових магазинів, Г'юз і Джонсон вирішили поцікавитись, як проходить кампанія. Власник відповів: «Довелося найняти людей на другу й третю зміну, щоб задовольнити попит». Стежка з бананових шкірок творила дива.

На сьогодні найбільшим успіхом Г'юза та Джонсона був проект для компанії з рейтингу Fortune 100, назву якої їм заборонено згадувати. Рекламній агенції компанії повідомили: якщо вони не прийдуть зі свіжішими ідеями, замовник перерахує дев'ятизначну суму комусь іншому. Запанікувавши, агенція скликала близько 40 творчих експертів у готель при аеропорту, неподалік великого промислового міста. Г'юз і Джонсон приєдналися до цієї групи, що зустрічалася таємно, як присяжні журі на розгляді резонансного вбивства. На час наради навіть місцевим рекламникам з агенції не дозволяли піти додому.

Г'юз розповідав: «Ми роззирнулись і подумали: "У цій кімнаті багато талановитих людей. Як нам виграти?"» Розуміючи, що іншим агенціям знадобляться кілька днів, щоб ретельно розробити ідею, Г'юз і Джонсон повернулися до своєї добірки запитань. Вони сподівалися виграти швидкістю та кількістю, тому домовилися про зустріч із креативним директором наступного ранку. «Ми не покажемо йому ні телевізійних кампаній, ані рекламних оголошень, – мовив Г'юз. – Ми просто скажемо: "Ось загальні напрями, з якими можна працювати". Ми розподілимо всі ідеї за цими напрямками, щоб вони асоціювалися лише з нами.

Тож коли тиждень по тому з'являться інші команди, він погляне на їхню роботу й скаже: "Вибачте, але Діон і Марк вже показували мені таке"».

План спрацював. Наприкінці рекламна агенція представила шість найкращих ідей клієнту. Чотири з шести створили Г'юз і Джонсон, які врешті-решт здобули перемогу. Добірка мала успіх.

СТРАТЕГІЯ Г'ЮЗА ТА ДЖОНСОНА доволі безпосередня, ба навіть груба. Вони змушують себе переглядати визначені запитання, щоб вигадувати нові варіанти розв'язання проблеми. «Законсервований» список подразників надихає на свіжі ідеї. Найбільше дивує те, що такий безпосередній і грубий підхід працює в рекламі – сфері, яка поціновує творчість і новаторство. Якщо метод добірки допомагає рекламникам, то він, певно, і вам стане у пригоді.

Можливо, ви створите власну добірку, що допомагала б вашим колегам шукати варіанти? Поміркуйте про типові рішення, які вам доводилося раніше ухвалювати у вашій організації. Приміром, неприємна та поширена проблема – як урізати бюджет. А якби наймудріші люди у вашій організації створили список готових запитань і рішень, які могли б допомогти тому, хто тепер повинен урізати бюджет?

- Чи реально скоротити бюджет, затримавши заплановані витрати, а не урізавши поточні?
- Чи ви вичерпали інші потенційні джерела прибутку, які можуть компенсувати необхідність скорочення?
- Не скорочуйте всі витрати на фіксовану суму. Навчіться стратегічно вирішувати питання про бюджет.
- Можливо, варто урізати більше, щоб звільнити кошти та вкласти їх у цікаві нові можливості?

Такий перелік, як добірка Г'юза і Джонсона, дасть менеджеріві змогу швидко переглянути можливі варіанти. Скажімо, посадовець із органів місцевого самоврядування не знає, як урізати бюджет бібліотек на 10 %. Можливо, спочатку посадовець розглядав два шляхи розв'язання проблеми: зменшити години роботи на 10 % у всіх бібліотеках або закрити одну бібліотеку. Натомість добірка допоможе йому побачити ширший спектр можливостей.

- Чи реально скоротити бюджет, затримавши заплановані витрати, а не урізавши поточні? Я можу відмовитися від найму кількох фахівців з питань ІТ. Це допоможе, але не суттєво.
- Чи ви вичерпали інші потенційні джерела прибутку, які можуть компенсувати потребу в скороченні? Не надто багато можливостей, бо за таких обставин ми не можемо підвищити податки. Можна спробувати привернути увагу корпоративних спонсорів, але ці зусилля дадуть плоди лише наступного року.
- Не скорочуйте всі витрати на фіксовану суму. Навчіться стратегічно вирішувати питання щодо бюджету. Справді, краще підійти стратегічно до питання про робочі години. Зокрема, ми могли б залишити вечірні години

в бібліотеці біля коледжу та скоротити час роботи вранці. А в районі, де живе багато пенсіонерів, відчиняти бібліотеку, як і колись, однак зачиняти її раніше.

- Можливо, варто урізати більше, щоб звільнити кошти та вкласти їх у цікаві нові можливості? Це чудова ідея. Якби ми закрили бібліотеку, у якій недостатньо відвідувачів, і зрізали робочі години, то заощадили б два мільйони доларів, які могли б укласти в розробку онлайн-інструментів, якими громадяни користувалися б у зручний для них час.

Кінець ознайомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39420075&from=362673004) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

1

Ви знайдете детальніший список рекомендованої літератури про ухвалення рішень на с. 266–268, та, щоб зрозуміти проблеми, з якими ми стикаємося, коли щось вирішуємо, варто прочитати книжку Деніела Канемана «Мислення швидко й повільно», про яку ми вже згадували, і «Передбачувану ірраціональність» Дена Аріелі. Серед видань, що радять, як покращити ваші рішення, особливе місце посідає «Підштовхування» Річарда Талера й Касси Санстейна, написане для «архітекторів вибору» в бізнесі й управлінні, які продукують системні рішення на кшталт пенсійних програм і політики донорства органів. Її використовують, щоб покращити політику управління в Сполучених Штатах, Великій Британії та інших країнах. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)

2

Прістлі спрямував сонячне проміння на оксид ртуті в герметичному контейнері й дуже здивувався, побачивши, що миші вижили в отриманому газі. Пізніше він виконав цей експеримент на собі та заявив, що цей газ «у п'ять-шість разів кращий для дихання за звичайне повітря».

3

Абревіатура WRAP складається з перших букв чотирьох дієслів, які позначають кожен з етапів процесу ухвалення рішень: Widen («розширте»), Reality-test («перевірте на відповідність дійсності»), Attain distance («відмежуйтеся») і Prepare («будьте готові»). Водночас слово wrap у перекладі з англійської означає «обгортка». (Прим. перекл.)

4

Ми виправили пунктуаційні помилки та хиби друку в цих дописах (проте не граматику). Дописи стали не такими точними, але це значно покращило їх сприйняття.

5

Зауважте, що ми називаємо вибір «так або ні» однією альтернативою. Одна альтернатива, яку або приймають, або відкинуть.

6

Супербол (англ. Super Bowl – «Суперкубок») – фінальна гра Національної футбольної ліги в США. (Прим. перекл.)

7

Зверніть увагу, ми не стверджуємо, що придбати фільм – це погана ідея. Купити його є правильним рішенням для одних людей і неправильним – для інших залежно від стану їхніх рахунків і міри любові до кіно. Та можемо

впевнено сказати, що це кепське рішення, якщо ви спершу не подумали, що ще можете купити за ці гроші.

8

Мультитрекінг (англ. multitasking) – «багатоканальність». (Прим. перекл.)

9

У цьому контексті wisp – легка, тендітна, невагома хмаринка. (Прим. перекл.)

10

Drawl – розтягувати слова, dawdle – ледарювати, stall – стійло. (Прим. перекл.)

11

EasyMail – дослівно «легка пошта». (Прим. перекл.)

12

«Світлі плями» – це термін, що його ми визначили у книжці «Зміна», у якій йдеться про те, як стимулювати зміни. Це центральне поняття того видання. Якщо бажаєте дізнатися більше, прочитайте безкоштовний уривок про світлі плями тут: <http://www.fastcompany.com/1514493/switch-dont-solve-problems-copy-success>.

13

Persuasion Arts & Sciences – назва дослівно перекладається як «Мистецтво й наука переконання». (Прим. перекл.)

14

«Автомобіль mpii» – ultimate driving machine. (Прим. перекл.)