

Брати Хізи (Чіп — професор Вищої школи бізнесу Стенфордського університету, Ден — консультант організації «Duke Corporate Education» і співзасновник новаторської видавничої компанії «Thinkwell») — автори світових бестселерів, що перекладені 30 мовами світу та тримаються на перших позиціях у списках «The New York Times», «The Wall Street Journal» та «BusinessWeek».

Чому інколи 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 міркування. 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, ухваленого в потрібний час, залежить дуже багато.

Найважливішою роботою лідера є прийняття правильних рішень. Брати Хізи пояснюють, як рухатись, оминаючи міни, що їх закладає наш ірраціональний мозок, і тим самим збільшити свої шанси на досягнення хороших результатів.

Inc. Magazine

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-5394-0



9 786171 253940

ВИРІШУЙ ПРАВИЛЬНО!

ЧІП ХІЗ ДЕН ХІЗ



БЕСТСЕЛЕР ЗА ВЕРСІЄЮ «AMAZON»
«THE NEW YORK TIMES», «THE WALL STREET JOURNAL»



ЧІП ХІЗ

ДЕН ХІЗ

ВИРІШУЙ ПРАВИЛЬНО

ЯК ОБРАТИ НАЙКРАЩЕ РІШЕННЯ
В ЖИТТІ ТА НА РОБОТІ



CHIP HEATH • DAN HEATH

DECISIVE

HOW TO MAKE
BETTER CHOICES
IN LIFE AND WORK



ЧІП ХІЗ • ДЕН ХІЗ

ВИРІШУЙ ПРАВИЛЬНО

ЯК ОБРАТИ НАЙКРАЩЕ РІШЕННЯ
В ЖИТТІ ТА НА РОБОТІ

УДК 159.955
Х43

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Перекладено за виданням:

Heath C., Heath D. Decisive. How to Make Better Choices
in Life and Work / Chip Heath, Dan Heath. — New York :
Crown Business, 2013. — 336 p.

Переклад з англійської *Анастасії Жищинської*

Дизайнер обкладинки *Max Mendor*

Науково-популярне видання

XIX Чін, XIX Ден

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

Керівник проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *А. В. Альошичева*
Редактор *Н. В. Бордукова*
Художній редактор *В. О. Трубчанінов*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *Н. О. Мищенко*

Підписано до друку 25.07.2018. Формат 60х90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Bookman Old Style». Ум. друк. арк. 20.
Наклад 3000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: corp@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика «Глобус»»
61052, м. Харків, вул. Різдяна, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com

ISBN 978-617-12-5394-0
ISBN 978-0-307-95639-2 (англ.)

© Chip Heath and Dan Heath, 2013
© Nemigo Ltd, видання українською мовою, 2018
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2018

Нашим дружинам,
Сьюзан і Аманді, —
вони є найкращим вибором,
який нам випадало робити

Зміст

<i>Вступ</i>	7
<i>Розділ 1. Чотири вороги рішень</i>	15
<i>Розділ 2. Уникайте вузьких рамок</i>	38
<i>Розділ 3. Мультитрекінг</i>	57
<i>Розділ 4. Знайдіть того, хто вже розв'язав вашу проблему</i>	76
<i>Розділ 5. Розгляньте протилежне</i>	100
<i>Розділ 6. Звузьте й розширте поле зору</i>	123
<i>Розділ 7. Учинг</i>	144
<i>Розділ 8. Долайте короткочасні емоції</i>	165
<i>Розділ 9. Зважте свої основні пріоритети</i>	185
<i>Розділ 10. Візьміть до уваги крайні сценарії майбутнього</i>	204
<i>Розділ 11. Установіть мінні розтяжки</i>	228
<i>Розділ 12. Довіртеся процесу</i>	250
<i>Наступні кроки</i>	265
<i>Додаткова література</i>	266
<i>Майстер-класи</i>	269
<i>Долаючи перешкоди</i>	279
<i>Примітки</i>	285
<i>Подяки</i>	318

Вступ

Шеннон, голова невеликої консалтингової фірми, ніяк не вирішить, чи варто звільнити Клайва, її ІТ-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 познайомитися; 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, недбало поводить і керівник хоче звільнити його, — тому нам дуже легко захопитися 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 сформулювати 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 жахлива керівниця? Рухаючи прожектором сюди-туди, ми здатні по-різному побачити цю ситуацію. Не можна правильно вирішити долю Клайва, не переміщуючи промінь прожектора. Одначе сформулювати 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 слушні 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

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

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 Касса 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.)

майже три тисячі людей, виявило, що 88 % зламали свої новорічні обітниці, 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 покласти 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 порівняли 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 викоринити 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.

ЧОТИРИ ВОРОГИ РІШЕНЬ

– 1 –

Стів Коул, віце-президент із досліджень і розвитку в некомерційній організації *HopeLab*, 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 *HopeLab* 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 *HopeLab* 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

HopeLab 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 освітlili 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, охочіше 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 джінси?» «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 побаченням, 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 страхотливі 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.

Дискусії тривали, 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, Ґроув 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 оберталось 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 Ґроуву чіткіше побачити цілісну картину.

Звісно, припинити виробництво було непросто. Багато колег Ґроува 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» Ґроув 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 Ґроув зробив цей доленосний вибір, ви вклали в *Intel* тисячу доларів, то

до 2012 року вартість інвестиції зростає 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 сформуванати 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 — короткочасних 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 здійняли 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 Склярів, 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 *Decca!*» 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: *Decca* відмовилася співпрацювати. У листі до Епштайна видатний шукач талантів *Decca 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, однаке 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 схилили 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 місця, 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 короткочасні 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 священником 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 уні-

таріанську 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 — кисню¹.

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 Ґампа», якби Ґамп 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 порадики. За 250 фунтів на рік Прістлі

¹ 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».

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 дбати-ме 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 короткочасних 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.

– 6 –

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 пролив 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 *HopeLab* 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 короткочасні емоції часто схиляють вас до неправильного вибору. Тому...
 - **Відмежуйтеся, перш ніж зробити вибір.** Як не зважати на короткочасні 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 порад¹. Нам подобаєть-

¹ Аббревіатура *WRAP* складається з перших букв чотирьох дієслів, які позначають кожен з етапів процесу ухвалення рішень: **W***iden* («розширте»), **R***eality-test* («перевірте на відповідність дійсності»), **A***ttain distance* («відмежуйтеся») і **P***repare* («будьте готові»). Водночас слово *wrap* у перекладі з англійської означає «обгортка». (*Прим. перекл.*)

ся 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 тієї 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 противагу 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 роз-

поділити 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 наддивовижно 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 забудькуваті (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 вистала 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 Ґроува 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 оминати.

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, захаращеними обладнанням, коли нормою було щонайбільше три».

Технічна підготовка гурту вражала складністю. Документ, який визначав вимоги до сценічної організації, за

Подяки

Кожен, хто пише про рішення, глибоко завдячує Деніелу Канеману та Амосові Тверські. Чіп вдячний Амосу за те, що той ознайомив його з підходами до ухвалення рішень і навчив цінувати відмінні результати.

Деякі читачі — ви знаєте, про кого ми, — критично зреагували на ранній варіант цієї книжки. Ваші коментарі змусили нас багато чого змінити: ми сподіваємося, що ви побачите це у фінальному варіанті тексту. Завдяки вам він значно покращився. (Бувай, обмащений лимонним соком грабіжнику...¹)

Дякуємо Ларсові Флатмо за його чудове археологічне вміння знаходити нечіткі посилання.

Дякуємо тим з вас, хто відвідував семінари, щоб допомогти нам випробувати ідеї у нашій книжці: Біллові Тобіну, Філу Вікгему та команді Кауффмена; Джанін Мейсон і групі в *Fieldstone Foundation* (де ми вперше поговорили з Меттом Д'Арріго про його рішення); Кері Мацуока та учасникам виїзду офіцерів поліції в Каліфонії; Карлі О'Делл і команді АРQС; Гею Гогленду та управлінню території затоки Сан-Франциско; Розеллі Деріксон й учасникам *GSB Insider*; Майклові Нортону та новаторам з Гарвардської медичної школи; Ендрю Елнеру, Сомаві Стаут й учасникам з Гарвардської школи бізнесу; Еріку Джонсону, Ельке Вебер, Майклові Моррісу та учасникам колоквиуму з рішень у Колумбійському університеті; деканові Майку Сміту й учасникам семінару в Школі управління університету Північної Кароліни; а також Кевіну Трапані, Куртові Гейзелбейкеру та учасникам конференції *YMCA Metro South Conference*.

¹ Ідеться про Макартура Віллера, який намастив обличчя лимонним соком, перш ніж вирушити грабувати банк. Хтось сказав йому, що так він зможе приховати обличчя від камер спостереження, але натомість ці відеозаписи стали головним доказом проти нього в суді. (*Прим. перекл.*)

Щира подяка всім тим, хто телефонував нам, щоб проконсультуватися стосовно важливих рішень у їхніх життях. Ваша щирість і відгуки надзвичайно допомогли нам розвинути ідеї у цій книжці.

Дякуємо всім людям, з якими ми розмовляли про рішення та процес їх ухвалення: Джефу Белкора, Гіларі Брігґс, Рейчел Браун, Чіпу Конлі, Робові Деламетеру, Карен Дуглас, Джеймсу Дурбін, Енді Епштейну, Крісу Флінку, Джеєві Фрідмену, Браюну Гіббсу, Ріку Ґрефе, Крістіні Ґантер-Мерфі, Марселі Ґутієррес, Стіву Геллеру, Сарі Гернголл, Карлові Кемпфу, Клінту Корверу, Шерон Лоренс, Денові Лімону, Жану Мартіну, Пейдж Несіс, Дону Норману, докторові Ротерту Перлу, Марті Пайпер, Девіду Райнке, Джинджер Рона, Кевіну Скеллі, Карлові Шпетцеру, Девлін Торрес, Бет Вінер, Шеллі Волз, Донні Вікторовскі, Джонови Візарду та Сун Ю.

Особлива подяка тим, хто прочитав увесь рукопис і дав нам детальні відгуки про нього: Йоні Бергеру, Робу Ґентнеру, Барбарі Ківіат, Ріку Ларріку, Майклові Моррісу, Карлі О'Дел і Гершу Шефріну. Також ми вдячні Джорджу Лу й Джошеві Клеймену за довгі розмови про книжку та рішення.

Нам пощастило мати таких прекрасних партнерів: Джастіна Ґаммона, Крісті Дарнелл, Крісті Флетчер і її команду в *Fletcher & Co*; Леса Тюрка, Тома Нейлсена та решту в *BrightSight*; і, звісно, команду в *Crown Business*, особливо Тару Ґілбрайд і Роджера Шола. Усі ви зробили надзвичайно багато, щоб допомогти нам утілити наші ідеї. Дякуємо вам!

А ще ми вельми вдячні за те, що маємо таку родину: маму й тата (у шлюбі 50 років і не планують зупинитися на цьому), Сьюзан, Еморі, Обрі, Аманду, Сьюзан, Оксану, Гантера й Дарбі. Дякуємо, що ви нас терпите!

ЧП ХІЗ — професор Вищої школи бізнесу в Стенфордському університеті. Мешкає в Лос-Ґатос, у штаті Каліфорнія.

ДЕН ХІЗ — старший науковий співробітник Центру розвитку соціального підприємництва (*CASE*) Дюкського університету. Живе в Ралі, що в Південній Кароліні.

Брати Хіз — автори національних бестселерів «Зміна» та «Приліпи!»

**Видавництво «Клуб Сімейного Дозвілля»
пропонує розміщення реклами
на нашій книжковій продукції :
логотипи, закладки, флаєри, листівки,
буклети тощо.**

Наші конкурентні переваги:

- вашу рекламу буде представлено в найбільшій дистрибуційній мережі України (у 78 книжкових магазинах видавництва «КСД»);
- також на полицях понад 400 бізнес-партнерів (українські книгарні, продуктові та будівельні маркети);
- ви отримаєте доступ до широкої цільової аудиторії (читачі віком від 20 до 40 років, серед них основна частина — від 25 до 35 років; 55—60 % наших покупців становлять жінки);
- ми видаємо бестселери художньої та нон-фікшн літератури, які перебувають у топі вітчизняних книгарень.

**З пропозиціями звертайтеся за адресою:
trade@ksd.ua**