

## Чип Хиз, Дэн Хиз. Ловушки мышления

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

Авторы довольно часто ссылаются на труд нобелевского лауреата Даниэля Канемана [Думай медленно... решай быстро](#). Но, если труд Канемана — это хорошо написанное академическое исследование, проливающее свет на наши когнитивные [познавательные] иллюзии, то настоящая книга — это попытка ответить на вопрос, как преодолевать эти иллюзии.

Чип Хиз, Дэн Хиз. Ловушки мышления.<sup>1</sup> — М.: [Манн, Иванов и Фербер](#), 2014. — 317 с.



### Глава 1. Четыре врага решений

Первый злодей, мешающий принимать решения, — рамки, которые подразумевают тенденцию к выбору в узком спектре и двоичном коде. Мы спрашиваем: «Должен я порвать со своим партнером или нет?» — а должны спросить: «Каким образом мне сделать наши отношения лучше?»

В жизни мы привыкли быстро получать представление о ситуации, а затем искать информацию, подтверждающую наше представление. И эта пагубная привычка, которая называется «подтверждением предвзятости», — второй враг, мешающий принимать правильные решения. Когда люди имеют возможность собирать информацию со всех сторон, они склонны выбирать ту, которая подтверждает их прежние выводы, убеждения или действия. Коварство подтверждения предвзятости в том, что оно может выглядеть очень научным.

В мемуарах «Выживают только параноики» Эндрю Гроув вспоминает о трудной дилемме, с которой столкнулся в 1985 году, будучи президентом Intel: должен ли он закрыть линию компании по производству микросхем памяти. Бизнес Intel был построен на памяти. В середине 1985 года Гроув в своем офисе обсуждал затруднительное положение с CEO корпорации Intel Гордоном Муром. «Если бы нас выгнали и совет пригласил бы нового CEO, как ты думаешь, что он сделал бы?» Гордон без колебаний ответил: «Он вытащил бы нас из прошлого». С точки зрения постороннего человека, не обремененного историческим наследием и внутренней политикой

---

<sup>1</sup> Следует заметить, что при переводе названия книги издатели, [как обычно](#), в первую очередь решали маркетинговые задачи. Сравните с английским названием Decisive. How to Make Better Choices in Life and Work. На мой взгляд, русский вариант заголовка и подзаголовка хуже отражают содержание книги, а повышают ли они продажи, остается открытым...

компании, правильным было закрыть направление, связанное с памятью. Кажется, можно сказать, что он принял правильное решение.

История Гроува выявляет недостаток того способа, с помощью которого принимают решения даже эксперты. В таком анализе отсутствует один существенный элемент — эмоции. Решение Гроува было трудным не потому, что ему не доставало вариантов или информации. Оно было трудным потому, что включало противостояние. Это подводит нас к третьему врагу решений: мгновенным эмоциям. В такие моменты мы больше всего нуждаемся в перспективе.

Поиск последнего врага правильных решений возвращает нас к 1 января 1962 года, когда музыкальная группа из четырех молодых людей под названием «Битлз» была приглашена на прослушивание в Лондон, на одну из двух крупнейших британских звукозаписывающих компаний Decca Records. «Мы были в восторге, — вспоминал Джон Леннон. — Это же Деcca!» Во время часового прослушивания они сыграли пятнадцать разных песен, в основном [каверы](#). «Битлз» и их менеджер Брайан Эпштейн надеялись получить контракт и с тревогой ждали реакции. Последовал вердикт: Деcca решила их не записывать. В письме Эпштейну Дик Роу, известный охотник за талантами Decca Records, писал: «Нам не понравилось, как звучат ваши мальчики. Группы уже не популярны, особенно группы с гитарами из четырех человек, их время проходит». Как скоро узнал Дик Роу, четвертый враг правильных решений — самонадеянность. Люди слишком полагаются на свое мнение о том, как развернутся события в будущем.

Исследование показало, что врачи, считающие себя «полностью уверенными» в диагнозе, ошибаются в 40% случаев. Когда группа студентов производила оценки, где вероятность ошибки, по их мнению, составляла всего лишь 1%, они ошибались в 27% случаев.

Если рассмотреть нормальный процесс принятия решения, то он, как правило, протекает в четыре этапа. Вы сталкиваетесь с необходимостью выбрать. Вы анализируете варианты. Вы делаете выбор. А затем вы с этим живете. И мы узнали, что существуют враги, которые действуют на каждом из этих этапов. Вы сталкиваетесь с необходимостью выбрать. Но узкие рамки вынуждают вас упускать варианты. Вы анализируете варианты решения. Но предвзятость приводит вас к сбору только той информации, которая подтверждает вашу точку зрения. Вы делаете выбор. Но мгновенные эмоции часто провоцируют вас на неправильный выбор. Затем вы с этим живете. Но часто вы бываете чересчур самоуверенными по поводу того, как ситуация сложится в будущем.

Основная цель нашей книги — изучение четырехэтапного процесса, который поможет сделать оптимальный выбор. Обратите внимание на мнемоническую аббревиатуру WRAP, обозначающую четыре глагола.<sup>2</sup> Нам нравится трактовать этот процесс как создание «упаковки» вокруг обычного способа принимать решения. Она защитит от некоторых предубеждений. Суть модели WRAP в том, чтобы перейти от «автоматического прожектора» на ручной вариант. Вы направляете свой прожектор в потаенные уголки и освещаете более широкий ландшафт.

Последние годы много писали об интуитивных решениях, которые могут быть удивительно быстрыми и точными (см., например, Малкольм Гладуэлл. Сила мгновенных решений). И это одно из важнейших «но»: интуиция точна только в тех областях, которыми вы хорошо владеете. Для тренировки интуиции требуется предсказуемое окружение, в котором вы производите множество повторений и быстро получаете обратную связь. Если вы великий шахматист, то должны доверять своей интуиции. Но если вы менеджер и принимаете решение о найме, не следует действовать интуитивно.

Что находится в свете нашего прожектора = самая доступная информация + наши интерпретации этой информации. Но этого редко бывает достаточно, чтобы сделать правильный выбор. Чтобы принимать более обоснованные решения, используйте процесс WRAP: Расширьте поле выбора. Проверьте свои предположения в реальных условиях. Дистанцируйтесь перед решением. Приготовьтесь к возможной ошибке.

---

<sup>2</sup> **W**iden your option (Расширьте поле выбора), **R**eality-test your assumptions (Проверьте свои предположения в реальных условиях), **A**ttain distance before deciding (Дистанцируйтесь перед решением), **P**repare to be wrong (Приготовьтесь к возможной ошибке).

## РАСШИРЬТЕ ПОЛЕ ВЫБОРА

### Глава 2. Избегайте узких рамок

Исследованные KPMG о 700 слияниях и поглощениях показало, что 83% из них не повысили стоимости акций. Это хорошее эмпирическое правило для лидеров бизнеса: если вы потратили несколько недель или месяцев на анализ потенциальной цели и то, что вы узнали, убедило вас сделать предложение, не делайте. В пяти случаях из шести вы окажетесь правы!

Поиск ответов на вопросы типа «есть ли лучший способ? что еще мы могли бы сделать?» — цель данной части метода WRAP. Можем ли мы научиться избегать узких рамок и находить лучшие варианты? Первый шаг к цели — научиться недоверию к подходу «да или нет». Мы надеемся, что, когда вы увидите или услышите эту фразу, у вас в голове зазвенит тревожный колокольчик, заставляющий задуматься, не застряли ли вы в узкой рамке.

«То, что вы предназначены Богом исключительно для одного вида деятельности, есть миф, — говорит отец Брайан Брэнсфилд. — Мы тратим очень много времени, пытаюсь вычислить свое призвание, и очень боимся совершить ошибку». Брэнсфилд призывает расширить свой кругозор.

Некоторые экономисты считают само собой разумеющимся, что потребители рассчитывают альтернативную стоимость. Но Шейн Фредерик при покупке стереосистемы знал: до того, как вмешался продавец, он не делал никакого анализа. Подозревая, что и другие потребители попадают в ту же самую ловушку, он и его коллеги разработали исследование, чтобы проверить, действительно ли потребители автоматически подсчитывают альтернативную стоимость. Это исследование несет в себе очень хорошую новость. Оно показывает, что даже слабого намека на альтернативу — если бы вы захотели, то могли бы купить на эти деньги что-нибудь другое, — бывает достаточно, чтобы мы сделали правильное решение о покупке.

Когда люди воображают, что у них нет выбора, они вынуждены переместить свой мысленный прожектор в другое место, действительно переместить, и часто впервые за долгое время (и наоборот, когда людей просят «придумать другой вариант», они часто без энтузиазма смещают прожектор на пару дюймов и предлагают минимальное отклонение от существующей альтернативы). Как тут не вспомнить старую поговорку «голь на выдумки хитра». До тех пор, пока у нас нет необходимости в новом варианте, мы, скорее всего, будем держаться за те, которые имеем.

Удаление вариантов может принести людям пользу, потому что заставляет их обратить внимание: они застряли на одном маленьком участке широкого ландшафта (конечно, мы должны понимать, что люди реагируют гораздо более жизнерадостно, когда вы удаляете их варианты метафорически, а не буквально).

Мультитрекинг. В Саусалито есть небольшая компания Lexicon, которая придумала названия для некоторых выдающихся брендов, в том числе BlackBerry, Dasani, Febreze, OnStar, Pentium, Scion и Swiffer. Команда Lexicon знает, что лучшие названия появляются с помощью способа, который мы будем называть «мультитрекингом», — одновременного рассмотрения нескольких вариантов.

Люди, которые работают «на одном треке», принимают свою работу слишком близко к сердцу и воспринимают критику как «порицание единственного варианта» или, как сказал Скотт Клеммер, «если у меня только один проект, мое эго совершенно сливается с этим проектом. Но если у меня их несколько, я могу его отделить». Вот ключевой момент: мультитрекинг держит эго в узде. Если у вашего босса одновременно идет три любимых проекта, скорее всего, он открыт для непредвзятых отзывов. Но если у него только один любимый проект, ему труднее услышать правду. Его эго полностью слито с этим проектом.

Руководители, которые сравнивают больше вариантов, быстрее принимают решения. Во-первых, сравнение альтернатив помогает исполнителям понять общую картину: что возможно, а что нет, какие переменные играют определяющую роль. Во-вторых, рассмотрение нескольких альтернатив подрывает политические убеждения. При большем количестве вариантов люди меньше вкладываются в каждый, что позволяет им легче менять свою позицию по мере того, как они получают новую информацию. В-третьих, если лидеры сравнивают несколько вариантов, то у них заведомо имеется запасной план. Например, одна компания, которую изучала Эйзенхардт, проводила переговоры с несколькими партнерами одновременно. Когда переговоры с первым

партнером зашли в тупик, президент просто заключил сделку со вторым. Но если бы на начальном этапе у компании был только один вариант, переговоры могли бы сильно затянуться, так как президенту пришлось бы бороться, спасая сделку.

Психолог Барри Шварц и другие писали об опасности «избыточного выбора» и нашей тенденции замирать перед лицом слишком большого количества вариантов. Возможно ли, чтобы в процессе мультитрекинга мы оказывались перед избыточным выбором? Существуют исследования, в которых доказано, что избыточный мультитрекинг приносит вред.

Чтобы получить преимущества от мультитрекинга, мы должны подготовить варианты, имеющие смысловые отличия. Мы также должны проявить осторожность, чтобы избежать фиктивных вариантов, существующих только для того, чтобы «настоящие» выглядели лучше. Например, несколько агентов по недвижимости признались: сначала они показывают клиентам плохие объекты, чтобы сделать последующие более привлекательными.

Чтобы определить, реальные или фиктивные варианты создали ваши коллеги, попросите их высказать свои предпочтения. Если у людей возникают разногласия, значит, они работают с реальными вариантами. А вот быстро достигнутое согласие может служить сигналом тревоги. Создать непохожие варианты еще сложнее, когда наши мысли стоят на известных избитых рельсах. Пара рельсов — метафора общего состояния мыслей.

Отношение к предложению во многом зависит от вашего настроения. Психологи выделяют два противоположных настроения, которые влияют на нашу мотивацию и восприимчивость к новым возможностям: «стремление к предупреждению», побуждающее нас избегать отрицательных последствий, и «стремление к продвижению», ориентирующее на положительные результаты. Оба состояния полезны, и, рассматривая различные решения, мы постоянно между ними перемещаемся. Но они плохо уживаются между собой: трудно пребывать в обоих сразу.

Мышление «И, а не ИЛИ» — хорошая корпоративная стратегия. Одновременное использование двух стратегий — верный путь к более мудрым решениям. Именно поэтому в ситуации, когда тот или иной настрой в нас преобладает, должен включаться сигнал тревоги. В условиях сокращения бюджета будет доминировать настрой на профилактику: как мы можем допустить даже минимальный риск, учитывая, что нам придется провести сокращения? Вы можете помочь коллегам, подталкивая их в направлении продвижения: «Мы все знаем, что необходимо сократить бюджет на 5%. Но что если вместо этого мы сократим бюджет на 8% и высвободим немного денег, чтобы инвестировать их в наши самые захватывающие возможности?»

Призывая коллег и близких использовать одновременно оба настройа, мы помогаем им вырваться из эмоционального тупика. Когда жизнь предлагает нам «выбрать то или другое», мы должны обладать достаточным нахальством, чтобы спросить: а может, правильный ответ — «оба»?

#### **Глава 4. Найдите кого-то, кто решил вашу проблему**

Чтобы вырваться из узких рамок, нам нужны варианты, а один из основных способов получить их — искать того, кто уже решил вашу проблему. Если вы незнакомы с процессом подачи заявки на субсидию для учреждения фонда, поговорите с кем-то, кто это уже делал. У [Сэма Уолтона](#) вошло в привычку разведывать в магазинах своих конкурентов идеи, которые были лучше его идей.

Светлые пятна внутри компании и передовой опыт других компаний выступают как источники вдохновения. Если у вас есть дилемма и вам нужны новые варианты, вы можете поискать новые идеи или в окружающем мире, как Сэм Уолтон, или внутри. Но вы получите еще больше пользы, если будете записывать результаты поиска, чтобы использовать их в будущем, и превратите реактивный поиск в активный набор руководящих принципов.

Создайте свой плей-лист, чтобы помогать коллегам находить варианты. Подумайте о самых распространенных типах решений, которые принимались вашей организацией в прошлом. Например, один неприятный, но распространенный тип решения — как провести сокращение бюджета. А что если бы мудрейшие умы пришли с готовым списком вопросов и предложений, помогающих установить направления, согласно которым урезается бюджет? Возможно, бюджет можно сократить, отсрочив запланированные расходы, а не срезая существующие? Исчерпаны ли

другие потенциальные источники дохода, которые могли бы уменьшить необходимость срезать расходы? Боритесь с желанием срезать все виды расходов на одинаковую сумму. Подумайте о стратегических способах. А может, срезать немного больше необходимого, чтобы высвободить средства для вложения в новые захватывающие проекты?

Плей-лист – перечень ранее полученных решений по интересующему вас вопросу. Они потенциально не менее полезны, чем списки контрольных вопросов. Тем не менее в вашей организации используется много списков контрольных вопросов и, скорее всего, совсем нет плей-листов. Список контрольных вопросов полезен в ситуациях, когда каждый раз нужно повторять одно и то же действие. Он играет предписывающую роль и помогает людям не делать ошибок. Плей-лист полезен в ситуациях, когда нужен стимул для новых идей. Он помогает создавать новое и не упускать варианты (не забудьте посветить туда своим прожектором...).

«Использование аналогий — один из основных механизмов, позволяющих продвинуть исследование». А в основе успешного использования аналогий лежит способность выявлять «ключевые особенности текущей проблемы». Это требует от ученых думать о проблеме с более абстрактной, общей точки зрения, а затем «искать похожие проблемы, которые были решены» (найдите человека, который решил ваши проблемы).

## **ПРОВЕРЬТЕ СВОИ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ В РЕАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ**

### **Глава 5. Рассмотрите противоположное**

Хэйворд и Дональд Хэмбрик изучали, почему CEO продолжают делать дорогие приобретения, которые редко окупаются? Они предположили, что приобретающих CEO вводит в заблуждение гордыня. Гордыня — это преувеличенная самоуверенность, приводящая к заслуженному наказанию. Хэйворд и Хэмбрик также обнаружили противоядие от гордыни: разногласия. Они выяснили, что руководители платили меньше за приобретения, если вокруг них были люди, которые могли бы оспорить их мнение.

[Альфред Слоун](#), долго занимавший пост CEO и председателя General Motors, один раз прервал заседание комитета вопросом: «Господа, как я понимаю, мы все согласны по поводу этого решения?» Все члены комитета кивнули. «Тогда, — сказал Слоун, — предлагаю отложить дальнейшее обсуждение этого вопроса, чтобы дать себе время обнаружить разногласия. Возможно, тогда мы поймем, в чем смысл решения».

Менеджеры, лишённые критики, принимающие решения без обсуждения разногласий находясь как бы в «пузыре». Если же рассматривать не CEO, а нас с вами, то наш «пузырь» — не зал заседаний, а наш мозг. Исследователи пришли к выводу: мы более чем в два раза чаще склоняемся в пользу подтверждающей информации, чем опровергающей. Подтверждение предубеждения сильнее в эмоциональных областях, таких как религия или политика. Подтверждение предубеждений также усиливается, если люди уже вложили время или усилия в проблему. Подтверждение предубеждений искажает нашу оценку.

Как же нам научиться преодолевать подтверждение предубеждений и проверять свои предположения в реальных условиях? Первый шаг — прислушаться к совету Альфреда Слоуна, и рассматривать варианты, противоположные первоначальному инстинкту. Хорошее решение начинается с готовности к конструктивным разногласиям. В большинстве правовых систем разногласия выливаются в процесс. Судьи и присяжные никогда не окажутся в информационном пузыре, как CEO, так как они вынуждены рассматривать противоположные точки зрения.

Как планировать разногласия внутри организации? Некоторые создают сценарии в стиле адвоката дьявола. Пентагон использовал «расстрельную команду» из опытных офицеров, целью которой было избежать непродуманных назначений. Но самый важный урок, который можно извлечь из функции адвоката дьявола, — это необходимость даже не формального несогласия, а восприятия критики как чрезвычайно полезной функции.

«Если вы считаете, что выбран неправильный подход к решению проблемы, и вас попросят высказать свое мнение, вы ответите, что это “неправильно” и будете защищать свой ответ от всех нападок. Но если кто-то просит вас сказать, что требуется, чтобы этот подход сработал, рамки

вашего мышления меняются. Тонкий сдвиг дает людям возможность отступить от своих убеждений и начать исследовать, то есть узнавать что-то новое».

Практика наводящих вопросов полезна, когда вы пытаетесь выцарапать информацию у людей, у которых есть стимул вам солгать (у продавцов, рекрутеров, сотрудников, имеющих заданную программу действий и т.д.). Как узнать, когда следует задавать уточняющие вопросы, а когда открытые? Хорошее эмпирическое правило — спросить себя: «Каким будет самый неудачный исход, если я не получу нужную информацию в этой ситуации?» Как правило, ответ очевиден: если вы покупаете подержанный автомобиль и не узнаете о его недостатках, вас ждет неудача. А если вы вице-президент, который хочет иметь обратную связь от сотрудников завода, то неудача — если вы не узнаете, что они действительно думают. Соответственно вы и формулируете свой вопрос: более агрессивно при переговорах о подержанном автомобиле и более открыто при разговоре с заводскими рабочими.

Подтверждение предвзятости влияет не только на выбор информации, но и на то, что люди замечают в первую очередь. Терапевт Аарон Бек советует парам сознательно бороться с тенденцией отмечать только плохое. Чтобы избежать этой ловушки, он советует вести «дневники брака». Бек цитирует исследование Марка Гольдштейна, сообщившего, что 70% пар, которые вели подобный дневник брака, сообщили об улучшении отношений. «Единственным, что изменилось, было осознание того, что происходит, — писал Бек. — До этого они недооценивали плюсы брака».

Как в семейной ситуации, наши отношения на работе иногда портятся негативными предположениями, которые со временем разрастаются как снежный ком. Чтобы разорвать порочный круг, руководители некоторых организаций призывают своих сотрудников «предполагать положительные намерения», то есть представлять себе, что поведение или слова коллег мотивированы благими намерениями, даже когда, на первый взгляд, их действия кажутся неприемлемыми. Этот «фильтр» может быть чрезвычайно мощным.

Итак, мы рассмотрели три подхода к борьбе с подтверждением предвзятости. Мы можем сделать так, чтобы людям стало проще с нами не соглашаться. Мы можем задавать вопросы, которые, скорее всего, позволят обнаружить противоположную информацию. Мы можем проверить себя, рассмотрев противоположность. Но существует еще одна стратегия, помогающая людям проверить реальность своих предположений, — знание, где искать нужную информацию. Как мы увидим в следующей главе, когда наши прогнозы и мнения сталкиваются со средними величинами по Вселенной, Вселенная обычно побеждает.

## **Глава 6. Уменьшите и увеличьте масштаб**

Когда мы принимаем решения на основе отзывов, то признаем две вещи: 1) наша способность выискивать зерна правды о продукте ограничена и может быть искажена компаниями, которые его выпускают, и 2) по этой причине нам лучше довериться средним величинам, чем нашим впечатлениям. Тем не менее в жизни мы часто поступаем наоборот — отдаем предпочтение своим впечатлениям и не учитываем средних.

Психологи различают взгляд на ситуацию «изнутри» и «снаружи». Взгляд изнутри формируется на основе информации, которая при решении высвечивается нашим прожектором (наше впечатление и оценка ситуации, в которой мы находимся). Взгляд снаружи, напротив, игнорирует частности. Анализируется более широкий спектр ситуаций, среди которых и наша. То есть, когда принимается решение, бронировать ли номер на полинезийской курорт, взгляд изнутри опирается на нашу оценку: похоже ли это место на то, где мне понравится? Взгляд снаружи доверяет отзывам на TripAdvisor: какому количеству людей там понравилось? Взгляд извне более точен — это краткий обзор реального опыта, а не впечатление одного человека. Тем не менее мы продолжаем доверять взгляду изнутри.

В статистике это называется «базовыми ставками» по ситуации — данные о других людях в аналогичных обстоятельствах. Внешний взгляд требует не пораженческого настроения — он требует уважения к вероятным результатам.

Наверное, самый простой и наиболее интуитивно понятный совет, который мы можем дать в этой главе, таков: когда вы нуждаетесь в качественной информации и реальной проверке своих идей,

поговорите с экспертом. Тщательно формулируйте свои вопросы. Как мы увидим в следующей главе, эксперты довольно плохо прогнозируют. Но они сильны в оценке базовых ставок. Представьте, что вы консультируетесь у адвоката по интеллектуальной собственности о потенциальном нарушении патентного права. Правильными вопросами к адвокату будут: «Какие основные варианты существуют для такого случая?», «Какие доказательства могут склонить приговор в ту или иную сторону?», «Какой процент случаев решается до суда?» и «Каковы шансы у истца доказать свою правоту, если дело все же дошло до суда?» Если вы зададите подобные вопросы о прошлых случаях и правовых нормах, то получите большое количество достоверной информации. Когда вы нуждаетесь в достоверной информации, пойдите и найдите эксперта — более опытного человека, чем вы. И пусть он расскажет вам о прошлом и настоящем, но не о будущем.

Совет доверять цифрам мотивирован не заикленностью на цифрах, а смирением. Мы не должны упускать из виду того, о чем говорят цифры: многие люди как мы, люди, полные страстного желания использовать свои возможности, тратят время на попытки сделать то же, что и мы. Игнорировать их опыт не храбро и не романтично. «Я не собираюсь позволять какому-то анализу помешать мне делать так, как я считаю нужным» — довольно эгоистическое заявление. Оно свидетельствует: мы ставим себя отдельно от остальных. Мы «другие». Мы «лучше». Более скромный подход — задать вопрос: «Чего я реально могу ожидать, если сделаю этот выбор?»

При оценке вариантов лучшим дополнением к общей картине часто бывает крупный план. Смесь общей картины и крупного плана была стратегией президента [Франклина Рузвельта](#), которого историки считают мастером сбора информации. Он активно развивал источники информации о «реальной ситуации», поддерживая контакты за рамками федерального правительства — с бизнесменами, учеными, друзьями и родственниками. В обход бюрократии они служили ему глазами и ушами. Известно, что Рузвельт завязывал отношения с персоналом более низкого уровня, минуя глав отделов, что приводило последних в ярость.

Рузвельт использовал почту в качестве стратегического источника информации. В своих «беседах у камина» он призывал американцев сообщать о своих взглядах, и они ему отвечали: в среднем в Белый дом приходило от 5000 до 8000 почтовых отправлений в день. Если объем почты снижался, он ворчал по этому поводу на своих советников. Рузвельт настаивал на научном анализе почтовых сообщений; их сортировали по категориям и позициям, и статистические результаты представлялись ему в виде «коротких обзоров почты». Эти обзоры служили готовыми базовыми ставками общественных точек зрения. Но Рузвельт шел еще дальше. Он выходил за рамки базовых ставок и самостоятельно просматривал некоторую выборку писем. Письма добавляли текстуру. Одно дело знать, что люди думают о проблеме с точки зрения статистики, а другое — ощущать «температуру» их отношения. Они озабочены, или раздражены, или в гневе, или испытывают сильную ярость? Цифры скрывают нюансы.

Другая разновидность крупного плана — переход к [гемба](#). Это японский термин, означающий «реальное место», или, в более общем смысле, место, где происходит действие. Для производственных компаний гемба — это фабрика, а для компании по розничной торговле — магазин. Для лучшего понимания проблем бизнеса специалисты-практики советуют лидерам «идти в гемба» (подробнее см. [Масааки Имаи. Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества](#)). Считается, что этот вид крупнопланового сенсорного изучения ситуации рождает самые лучшие идеи. Иначе как улучшить то, что вы не до конца понимаете?

Мы видим, что можем снять предвзятость с помощью двух вещей: увеличения и уменьшения масштаба. Когда мы уменьшаем масштаб, то берем взгляд извне и учимся на опыте других людей, уже сделавших выбор в ситуации, подобной нашей. Когда мы увеличиваем масштаб, то берем ситуацию крупным планом, ища «цвет», который добавил бы информацию для наших решений.

## Глава 7. Учинг

Учинг — это постановка небольших экспериментов для проверки гипотезы. Возьмем, например, абитуриента Стива, решившего поступать в фармацевтический колледж. Что заставляет его думать, что это хороший выбор? Ситуация требует пробных экспериментов, и самое очевидное решение — несколько недель поработать в аптеке.

Руководителям бизнеса Джим Коллинз и Мортен Хансен советуют стратегию, которую называют «сначала стрелять из ружей, затем из пушек» (см. [Джим Коллинз, Мортен Хансен. Великие по собственному выбору](#)): проводим небольшие эксперименты, а затем удваиваем те, которые дали наилучшие результаты.

Нам нравится термин учинг, но мы хотим, чтобы вы ясно поняли: по сути все говорят одно и то же — прежде чем нырнуть, попробуйте воду. Учитывая популярность этой концепции и явные преимущества маленьких ставок, которые оптимизируют большие решения, странно, почему учинг не осуществляется инстинктивно. Ответ в том, что мы, как правило, до ужаса уверены в своей способности прогнозировать будущее. Справедливости ради заметим: если мы действительно хорошо прогнозируем будущее, то учинг — пустая трата времени. Таким образом, ключевым становится вопрос: хорошо ли мы прогнозируем?

Фил Тетлок, профессор психологии и менеджмента накопил 82 361 прогноз. Затем он опубликовал свой блестящий анализ в книге под названием «Экспертное политическое мнение: насколько оно правильно? Как узнать?» Тетлок сообщает плохую новость: «Подсчитывая баллы и переменные в разных регионах в разные периоды времени, невозможно найти какую-либо область, в которой люди явно превосходили бы алгоритм сырой экстраполяции».

Сарас Сарасвати, профессор Высшей школы бизнеса Дарден Университета Вирджинии, показала: мелкие предприниматели — полная противоположность ученым мужам. По ее словам, у многих предпринимателей есть одна сходная черта — отвращение к прогнозам. Они не верят в маркетинговые исследования. Кто-то однажды мне сказал: «Единственное, что вам нужно, — это клиент». Вместо того чтобы задавать вопросы, я попытался бы сделать продажи». Профессор Сарасвати обнаружила: предпочтение тестирования перед планированием — одно из самых поразительных отличий между мелкими предпринимателями и руководителями корпораций. Она сказала, что большинство руководителей крупных компаний пользуются прогнозами и, кажется, «совершенно уверены, что могут контролировать будущее в той степени, в которой могут его прогнозировать». И наоборот, мелкие предприниматели склонны к активному тестированию и «совершенно уверены, что могут контролировать будущее, поэтому незачем его прогнозировать».

Скотт Кук сказал: «Руководители принимают решения на основании политики, убеждений и PowerPoint». Ни один из этих факторов не гарантирует торжества хороших идей. Когда мы принимаем решения на основе экспериментов, у лучшей идеи появляется возможность проявить себя. Необходимо отметить, что учинг плохо подходит для ситуаций, которые требуют выполнения обязательств. Учинг должен использоваться как способ ускорить сбор достоверной информации, а не оттянуть решение, которое требует активных обязательств.

Исследования показали: интервью — худший прогностический фактор эффективности работы, чем проверка практических навыков, знаний и рейтинга среди коллег на прошлом месте работы. Даже простой тест на интеллект дает значительно лучший прогноз, чем собеседование. Но почему при подтвержденно низкой эффективности собеседований мы продолжаем на них полагаться? Потому что считаем, будто хорошо их проводим. Мы уходим с собеседования в уверенности, что измерили человека. Психолог Ричард Нисбетт называет это «иллюзией собеседования»: уверенность, что в ходе собеседования мы получили много информации. Он указывает, что собеседование при поступлении в высшую школу зачастую имеет такое же значение, как и средний балл аттестата. Абсурд в том, что подразумевается, будто «вы и я, заглянув в папку или проведя с кем-нибудь собеседование в течение получаса, получим более точное впечатление, чем общая оценка 20-40 разных преподавателей в течение 3,5 лет».

## **ДИСТАНЦИРУЙТЕСЬ ПЕРЕД РЕШЕНИЕМ**

### **Глава 8. Преодолевайте мгновенные эмоции**

Иногда мы сталкиваемся с действительно трудным выбором. Тогда-то нам и приходится дистанцироваться, иначе легко потерять направление. Ослепленные частностями, мы сомневаемся и мучаемся, ежедневно изменяя свое мнение. Наверное, наш злейший враг в разрешении подобных конфликтов — мгновенные эмоции, которые оказываются ненадежными советчиками. Люди, рассказывая о худших решениях в своей жизни, часто вспоминают: в момент их они пребывали в тисках висцеральных эмоций (гнева, похоти, тревоги или жадности).



Но мы не рабы. Висцеральные эмоции довольно быстро проходят. Именно поэтому народная мудрость гласит: «Утро вечера мудренее». Инструмент, с помощью которого мы можем привести в порядок эмоции, был изобретен Сьюзи Уэлч. Он называется 10/10/10. Мы должны рассмотреть свои решения в трех различных рамках. Как мы будем к ним относиться через 10 минут? А через 10 месяцев? А через 10 лет? 10/10/10 помогает нам выровнять эмоциональное игровое поле. То, что мы чувствуем сейчас, — интенсивно и остро, а будущее представляется размытым. Это различие дает настоящему слишком большую власть. Анализ 10/10/10 не подсказывает, что правильно в долгосрочной перспективе. Он просто гарантирует, что мгновенные эмоции — не единственный голос при обсуждении.

Принцип «простой экспозиции»: люди предпочитают знакомые вещи (то есть достаточно простой экспозиции, чтобы смотреть более позитивно). Принцип простой экспозиции распространяется на наше восприятие истины. Повторение вызывало доверие. Это отрезвляющая мысль о наших решениях в общественной жизни и в организациях.

Отвращение к потерям. Люди ведут себя так, будто для них ощущение потери в два или четыре раза болезненнее, чем выгода от приобретения. Ученые пришли в университетские аудитории и случайным образом сделали подарки приблизительно половине студентов: подарили кофейную кружку с логотипом университета. У студентов, которые не получили кружки, спросили: «Сколько вы заплатили бы за одну из этих кружек?» В среднем они назвали цену 3 доллара. Но сюрприз преподнесли студенты, получившие кружки. На вопрос, по какой цене они продали бы кружки, последовал ответ: они не могли бы расстаться с ними меньше чем за 7 долларов. Пять минут назад все студенты в аудитории предположительно оценили кружки в 3 доллара. Но буквально за несколько минут некоторые привязались к ним настолько, что это сделало невыносимым продажу за 3 доллара. Если отвращение к потере настолько быстро влияет на восприятие столь тривиального предмета, как кофейная кружка, подумайте о его влиянии на более важные решения.

Исследования показывают: когда руководитель организации предлагает изменить направление деятельности, эти решения будут подвергаться мощным эмоциональным искажениям. Сотрудники будут чувствовать две вещи: ощущение незнакомого (а значит, более неудобного), а также ощущение потери того, что они имеют сегодня. Когда эти две силы — принцип простой экспозиции и отвращение к потере — выступают вместе, мы получаем мощное предубеждение против того, что происходит сегодня.

Как не позволить эмоциям помешать лучшему выбору? Дистанцироваться. Вспомните об Энди Гроуве из Intel, который мучился вопросом, как поступить с микрочипами памяти. Принцип простой экспозиции толкал его сохранить бизнес, связанный с памятью, поскольку он существовал с первых дней Intel. Но вопрос «что бы сделали наши преемники?» позволил Гроуву дистанцироваться от решения.

Почему «дистанцирование» так здорово помогает? Относительно новая область в психологии, которая называется теорией интерпретации уровня, разрабатывает следующую идею: чем больше расстояние, тем яснее мы различаем наиболее важные аспекты вопроса, с которым столкнулись. Психологи поняли, когда мы даем совет, нам легче сосредоточиться на наиболее важных факторах. Наши советы другим имеют два больших преимущества: они естественным образом вычленивают наиболее важные для решения факторы и уменьшают значимость мгновенных эмоций. Самым эффективным вопросом в такой ситуации будет: Что я посоветовал бы сделать лучшему другу?

## **Глава 9. Проясните базовые приоритеты**

В цели процесса WRAP не входит нейтрализация эмоций. Совсем наоборот. Когда вы срываете всю рациональную механику решений — создание вариантов и взвешивание информации, — то доходите до основы, которую эмоции и составляют. Что вами движет? Каким человеком вы стремитесь быть? Что считаете лучшим вариантом для своей семьи в долгосрочной перспективе? (Руководители бизнеса задаются вопросом: организацией какого типа я стремлюсь руководить? Что лучше для моей команды в долгосрочной перспективе?) Эти эмоциональные вопросы — разговор о страстях, ценностях и убеждениях. Они уже не содержат «рациональной машины»,

которая создает перспективу. Это просто то, кто вы есть и чего хотите. Эмоции все расставляют по местам.

Как сделать, чтобы решения отражали ваши базовые приоритеты? И если пройти еще шаг вперед, как можно победить менее важные задачи, которые угрожают отвлечь вас от базовых приоритетов?

С тех пор как лидеры Interplast осознали, что их главный приоритет — пациент, а не хирург, они сделали нечто важное: зафиксировали этот приоритет и довели его до сведения каждого в организации, чтобы он мог влиять на десятки или даже сотни будущих решений. К сожалению, высшее руководство большей части организаций предпочитает отступить за расплывчатые общие слова — «разнообразие», «доверие», «целостность» и т.д.

Одна из классических проблем управления: вы поощряете людей иметь свое мнение, но вам также необходимо, чтобы суждения вашей команды были правильными и последовательными. Руководитель сервисного направления Dell Робертс свою задачу видел в создании списка простых принципов, которые могут служить руководством в разрешении подобных вопросов. Он искал, по его словам, «направляющие принципы, достаточно широкие, чтобы расширить полномочия сотрудников, но достаточно узкие, чтобы общее руководство оставалось стабильным». Так было создано то, что мы будем называть правилами Уэйна.

Правила Уэйна устанавливали приоритеты для его группы. Они гарантировали, что разные люди примут похожие решения в одинаковых обстоятельствах и сделают это быстро. Когда мы определяем и закладываем в основу решений свои приоритеты, решения становятся более последовательными и менее мучительными.

Может быть, совет определите и зафиксируйте свои базовые приоритеты звучит слишком избито. На самом деле это не радикальная позиция. Тем не менее существуют две причины, почему люди редко действуют в соответствии с этим, казалось бы, основополагающим принципом. Во-первых, люди редко устанавливают приоритеты, пока их не вынуждают обстоятельства. Во-вторых, установить приоритеты — еще не значит ими заниматься. В одной из серий интервью, проведенных Уильямом Паундсом из Массачусетского технологического института, менеджеров попросили поделиться наиболее серьезными проблемами, с которыми они сталкиваются в организациях. Большинство руководителей упомянули от пяти до восьми проблем. Позже в интервью их попросили перечислить, чем они занимались на прошлой неделе. В конце Паундс заметил, что «ни один менеджер не сообщил о какой-либо деятельности, которая была непосредственно связана с упомянутыми проблемами». Они не проводили никакой работы по своим базовым приоритетам! Она была вытеснена неотложными делами.

Проблема в том, что неотложные дела — самые яркие и срочные обстоятельства — всегда изменяют направленность нашего внимания. Конечный показатель наших приоритетов — списки дел. Если бы в случае судебного разбирательства аналитики конфисковали ваш ежедневник, просмотрели электронные письма и историю браузера за последние шесть месяцев, что они подумали бы о ваших основных приоритетах?

Чтобы посвятить больше времени основным приоритетам (которые, конечно же, и есть наша цель!), мы должны уменьшить время, которое тратим на другие вещи. Вот почему Джим Коллинз, автор книги [От хорошего к великому](#), предлагает создать «список того, что нужно прекратить делать». Питер Брегман советует установить таймер, который звонит раз в час, и, когда он подает звуковой сигнал, мы должны спросить себя: «Делаю ли я сейчас самое необходимое?»

## **ПРИГОТОВЬТЕСЬ К ВОЗМОЖНОЙ ОШИБКЕ**

### **Глава 10. Крайние варианты будущего**

Стратегия крайних вариантов Пенстока нетипична для инвесторов. Многие инвесторы, поясняет он, стараются сделать точный прогноз «действительной стоимости» акций. Пенсток отвергает мышление такого рода. Он убежден: расчет точной целевой цены акций отражает ложную уверенность по поводу будущего. Он сказал: «Думать о будущем — это моя работа как инвестора, но будущее остается неопределенным, так что инвестиции не могут зависеть от знания будущего.

Я ищу ситуации, когда крайние варианты предполагают, что я могу сделать разумные вложения, не зная точно, что ждет в будущем».

Смирение относительно способности прогнозировать имеет решающее значение для хороших решений. А что если бы и мы, как Пенсток, могли мудро выбирать, не зная точно, что ждет нас в будущем? Для этого мы должны быть готовы ошибиться в прогнозах (четвертый пункт по модели WRAP). Нам нужно растянуть ощущение того, что может принести будущее, и учитывать разные возможности, как плохие, так и хорошие. Это и есть суть философии крайних вариантов Пенстока.

Джек Солл и Джошуа Климан попросили участников исследования сделать ряд предположений. Им предлагалось оценить средние кассовые поступления от фильмов 1990-х годов, в которых играла Анджелина Джоли. Они должны были рассчитать диапазон, который с 80%-ной вероятностью включал истинное значение (например, я на 80% уверен, что средний фильм с участием Анджелины Джоли дает прибыль от 30 до 100 миллионов долларов). При 80%-ной уверенности участники должны были бы удивиться только в 20% случаев, но они оказались излишне самоуверенными: реальная величина средних кассовых поступлений выходила за пределы их диапазонов в 60% случаев.

При отсутствии крайних вариантов наши прожекторы будут привязываться к нашим «лучшим предположениям» о том, как развернется будущее. Будущее — не точка, а диапазон. Психолог Гэри Кляйн разработал метод проверки решений, который называет «предсмертным анализом». Посмертный анализ начинается после смерти, мы задаем вопрос: «Чем это было вызвано?» А при предсмертном анализе мы представляем себе будущую «смерть» проекта и спрашиваем: «Что его убило?»

Предсмертный анализ не позволяет людям сосредоточиваться на одном, как правило, оптимистичном представлении, как развернутся события. Вместо этого они заставляют обратить внимание на неопределенность предположений. Изучение всего спектра возможностей и подготовка к худшему требуют усилий, но мощно противодействуют чрезмерной уверенности. Мы ошибемся в не меньшей степени, не успев подготовиться к неожиданно хорошим результатам. Оценивая будущее, необходимо учитывать и верхние, и нижние крайние значения.

Было показано, что реалистичное ознакомление с должностными инструкциями снижает текучку персонала. Реалистичный предварительный взгляд на работу включает наши механизмы выживания, а также заставляет задуматься о том, как мы будем реагировать. Другими словами, мы не просто думаем о сложных ситуациях. Мы думаем о том, как реагировать, когда мы в них окажемся.

В книге «Как победить стресс и депрессию» психотерапевты Мэтью Маккей, Марта Дэвис и Патрик Фэннинг вспоминают случай Сандры, которая хотела попросить начальника о повышении и очень переживала по этому поводу. Сандра устроила для себя «реалистичное предварительное ознакомление»: как это будет, когда она начнет просить о повышении зарплаты. Она приняла решение, что должна попросить прибавку. Как она могла повысить свои шансы? Она обнаружила: представляя себе будущее, в том числе потенциальные неприятности, можно подготовиться. И мы все в состоянии следовать ее примеру.

Чрезмерная уверенность по поводу будущего подрывает наши решения. Мы неактивно готовимся к проблемам. Мы испытываем искушение игнорировать ранние признаки неудачи. Мы оказываемся не подготовлены к неприятным сюрпризам. Борьба с чрезмерной уверенностью означает: мы должны рассматривать будущее в виде спектра, а не в виде точки.

## **Глава 11. Установите минные растяжки**

Когда мы действуем на автопилоте, мы не задумываемся о своем поведении. Циклы автопилота трудно прервать, потому что в этом весь смысл автопилота. Мы не думаем о том, что делаем. Мы плывем по течению жизни, несемся на волне прошлых решений и легко забываем, что имеем возможность изменить направление. Одно из решений этой проблемы — связать наши намерения с сигналами «минных растяжек», которые будут щелкать нас, чтобы мы проснулись в нужный момент и пересмотрели решение или приняли новое.

Цель растяжек — вытряхнуть нас из бессознательной рутины и заставить понять, что у нас есть выбор. Тем не менее внутри организации может быть трудно изменить курс, потому что инфраструктура строится вокруг прошлых решений. Например, при решении о запуске нового продукта выделяется бюджет, и персонал, и набор процессов, и каждый из факторов сдерживает изменение направления.

За приближением цифровой волны компания [Kodak](#) наблюдала десятилетиями. Тем не менее она начала тонуть. В течение всего периода, пока ситуация медленно разворачивалась, руководители компании упускали возможность за возможностью изменить курс. Сигналы тревоги, информировавшие о том, что пленочный бизнес в кризисе, раздавались отовсюду, но не достигали достаточной силы, чтобы преодолеть силу голоса, продолжавшего нашептывать менеджерам Kodak: пленочный бизнес все еще остается прибыльным... давайте просто подождем и посмотрим, что произойдет.

Мы постоянно сталкиваемся со звучанием этого голоса... Я знаю, наши продажи идут не так хорошо, как мы ожидали, но, прежде чем пересмотреть нашу стратегию... давайте просто подождем и посмотрим, что произойдет. Руководители компании Kodak оказались в ловушке автопилота: они двигались по инерции, опираясь на прошлые решения. Им нужна была минная растяжка, которая привлекла бы их внимание и заставила сделать выбор. Какие минные растяжки могли бы использовать руководители компании Kodak? Ответ содержится в их отчете за 1981 год. Обратите внимание, как легко превратить обнадеживающий прогноз в ранний сигнал предупреждения. Например, качество отпечатков с электронных изображений в целом не будет принято потребителями как замена отпечатков на основе научной фотографии [то есть пленки]. Желание потребителя держать в руках, отображать и распространять отпечатки не может быть восполнено электронными устройствами отображения. Электронные системы (камеры и устройства для ввода и просмотра ТВ) не будут иметь настолько низкую цену, чтобы найти широкое применение.

**МЫ БУДЕМ ДЕЙСТВОВАТЬ, КОГДА:** Более 10% населения выразят удовлетворенность цифровыми изображениями. **МЫ БУДЕМ ДЕЙСТВОВАТЬ, КОГДА:** Какие-то виды систем электронного просмотра будут приобретены более чем 5% людей. Когда изменения происходят изо дня в день, постепенно и незаметно, трудно понять, что пришла пора сделать прыжок. Для этого и устанавливаются растяжки.

В какой-то момент хорошее качество, настойчивость, превращается в отрицание реальности. Когда трансформация уже произошла, разве можно кого-то вытащить? Один из вариантов — установить крайний срок, самую знакомую форму растяжки.

Другая стратегия, помимо дат и измерений, — использовать «разделение» в качестве минной растяжки. Зоман и Чима обнаружили, что разделение — эффективный способ больше задумываться о том, что мы потребляем, потому что он заставляет нас принимать сознательное решение, стоит ли продолжать. Границы необходимы, потому что люди склонны чрезмерно увлекаться тем, что им нравится.

Все эти тревоги по поводу ловушек и случайностей могут создать впечатление, что растяжки делают нас чрезмерно осторожными — этаким велосипедный шлем для решений. Но мы утверждаем обратное: минные растяжки поощряют рискованные предприятия, позволяя нам выкроить «безопасное пространство» для экспериментов. Например, в ситуации в больнице наиболее важной растяжкой было требование к медсестрам звать на помощь, когда они беспокоятся о пациенте.

Растяжки не приводятся в действие количественной характеристикой некоего показателя (бюджеты, даты или разделители); они срабатывают от распознавания образцов (паттернов). Важное отличие! Ведь во многих организациях распознавание паттерна — тот навык, который руководители отчаянно желают видеть у своих сотрудников. Они хотят, чтобы их сотрудники улавливали угрозы и возможности. Руководству организаций нужны люди, чувствительные к изменениям в окружающей среде и достаточно смелые, чтобы сказать: я вижу нечто новое. Тренируя людей распознавать паттерны угрозы или возможности, вы можете получить эффект, который мы все испытывали, — «вижу везде»: вы узнаете новое понятие или слово, и вдруг начинаете замечать его повсюду.

## Глава 12. Доверяйте процессу

В этой книге мы обсуждали способ побудить к правильным решениям и вдохновить на них. Найдите еще один вариант. Найдите того, кто решил нашу проблему. Задать вопрос: «Чего не хватает, чтобы вариант оказался правильным?» Использовать учинг как способ ослабить давление. Принимать серьезные решения, исходя из базовых приоритетов. Проводить предсмертный анализ. Устанавливать растяжки.

Самый прямой (и трудный) способ принять справедливое решение — это вовлечь как можно больше людей и добиться общего согласия. Многочисленные исследования подтверждают: процессуальная справедливость имеет огромное значение для понимания, как люди воспринимают решения. Причем значение имеет не только результат, но и процесс. Элементы процессуальной справедливости просты: дайте людям шанс быть услышанными, когда они представляют свое дело. Слушайте — действительно слушайте, — что они говорят. Используйте точную информацию, чтобы решать, и дайте людям возможность оспорить информацию, если она неправильная. Последовательно применяйте эти принципы во всех ситуациях. Избегайте предвзятости и личных интересов. Объясняйте, почему было принято именно такое решение, и будьте откровенны, говоря об имеющихся рисках или сомнениях.

Дэйв Хитц, основатель NetApp, говорит: «иногда лучший способ защитить решение — это указать на его изъяны». Самокритика менеджера скорее успокаивает, чем вызывает беспокойство, потому что он сигнализирует, что принимает решения, основанные на понимании реальности. По сути, менеджер говорит: «Мы заключаем осознанное пари, что это решение будет работать, но мы будем тщательно за этим следить». (Мы уже проверили его в реальных условиях и поставили растяжки.) С другой стороны, если менеджер, столкнувшись с критикой, становится пресс-секретарем своего решения и сразу же отступает к своим тезисам, это вызывает тревогу, потому что заставляет команду беспокоиться: он не изменит курс, даже если решение потерпит фиаско.

Отдельные решения нередко бывают ошибочными, но правильный процесс — союзник в любой ситуации. Когда мы делаем выбор, то не можем знать, окажется ли он успешным. Успех зависит от качества принятых решений и от удачи. Мы не можем контролировать удачу. Но мы можем контролировать то, как делаем выбор.

Цель нашей книги в том, чтобы вдохновить вас использовать более качественный процесс решения. Мы можем научиться находить хотя бы еще один вариант. Проверять свои предположения в реальных условиях. Делать жесткий выбор, исходя из своих базовых приоритетов. Смириться и готовиться к тем случаям, когда окажемся неправыми. Запустите тест исчезновения вариантов, чтобы увидеть, не пропускаете ли вы отличную альтернативу. Позвоните кому-нибудь, кто уже решил вашу проблему. Спросите себя: что бы я посоветовал своему лучшему другу? (или, если вы на работе: что сделал бы мой преемник?) Соберите трех друзей или коллег и проведите предсмертный анализ.

*Хорошее решение не может оцениваться по результатам, иначе бы каждый выигравший в рулетку в Лас-Вегасе был гением решений.*

Вы сможете найти дополнительные материалы на англоязычном сайте [www.heathbrothers.com](http://www.heathbrothers.com).