

Анне-Лизе

СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Вы можете совершить ужасную ошибку . . .	9
Часть 1. ДЕВЯТЬ ЛОВУШЕК	23
Глава 1. Слишком хорошо, чтобы не быть правдой . . .	25
Глава 2. Стив Джобс — гений	44
Глава 3. Я это уже видел	56
Глава 4. Just do it.	68
Глава 5. Не раскачивайте лодку	83
Глава 6. Давайте рисковать	100
Глава 7. Отдаленная перспектива еще очень далеко . .	116
Глава 8. Все так делают	128
Глава 9. Конечно, я думаю не о себе!	144
Часть 2. РЕШАЕМ, КАК РЕШАТЬ	157
Глава 10. Это слишком по-человечески.	159
Глава 11. Проиграть битву, выиграть войну	170
Глава 12. Когда нет права на ошибку	184
Глава 13. Продуманный регламент приводит к хорошему решению	198
Часть 3. АРХИТЕКТУРА РЕШЕНИЙ	219
Глава 14. Диалог	221
Глава 15. Разнообразие	245
Глава 16. Динамика	273
Заключение	293
Благодарности.	301
Приложение 1. Пять групп когнитивных искажений.	303
Приложение 2. 40 техник повышения качества принятия решений.	307
Литература и источники	310

Введение

*Вы можете совершить ужасную ошибку
(если не прочтете эту книгу)*

Если вы не провели последние десять лет жизни на необитаемом острове, то, скорее всего, слышали о так называемых когнитивных искажениях. После выхода книги Даниэля Канемана «Думай медленно... решай быстро»*, термины «сверхуверенность», «склонность к подтверждению», «искажение статус-кво», «эффект привязки» стали повсеместно звучать в офисах и кафе у бизнес-центров. Благодаря десятилетиям исследований в области когнитивной психологии и поведенческой экономики мы пришли к простой, но чрезвычайно важной мысли: делая выводы и принимая решения — что купить, как вложить деньги и так далее, — мы далеко не всегда действуем «рационально». По крайней мере, не в том узком значении, которое используется в экономической теории и подразумевает, что любое «рациональное» решение должно наилучшим образом отвечать заранее определенной цели.

Рациональность деловых решений

Это справедливо и для решений, которые мы принимаем в нашей деловой жизни. Просто наберите в поисковике «когнитивные искажения в бизнесе», и вы прочтаете о том, что

* Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — АСТ, 2013.

уже известно опытным менеджерам: когда руководители компаний принимают решения (в том числе стратегически важные), они думают и рассуждают совершенно не так, как советуют учебники по экономике и бизнесу.

Я убедился в этом лично задолго до того, как узнал о бихевиоризме*, когда только-только устроился в *McKinsey & Company*** на позицию бизнес-аналитика. Первым клиентом, с которым мне довелось работать, была европейская компания, чье руководство рассматривало крупную покупку бизнеса в Соединенных Штатах. В случае успешной сделки организация выросла бы более чем вдвое и стала международной группой компаний. Однако после нескольких месяцев исследований и анализа стало очевидно: покупка бессмысленна. Выгода, как в краткосрочной, так и в дальней перспективе, была весьма ограничена, а процесс слияния чрезвычайно сложным. Но главной проблемой были затраты: цена, которую пришлось бы заплатить за американский бизнес, была так высока, что не оставляла акционерам шансов на какую-либо прибыль от сделки.

Мы изложили все эти соображения исполнительному директору компании. Он признал, что ход мысли правильный и логичный, однако полностью отверг наш главный вывод, приведя совершенно неожиданный аргумент. Главная ошибка была в том, что мы моделировали цену покупки в американских долларах. Он же, рассуждая о сделке, переводил все цифры в валюту своей страны. Более того, он был твердо убежден, что курс доллара относительно этой валюты вскоре вырастет, а следовательно, выручка новой компании, деноминированная в долларах, будет значительно выше и перекроет расходы на приобретение. Он был так уверен в этом,

* Бихевиоризм (от англ. *behavior* — поведение) — направление в психологии, предметом изучения которого является поведение на основе систематического подхода. — *Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.*

** *McKinsey & Company* («МакКинзи и компания») — международная консалтинговая компания, специализирующаяся на задачах стратегического управления. Старейшая и самая крупная из «большой тройки» консалтинговых компаний.

что планировал финансировать сделку за счет кредита в европейской валюте.

Я не мог поверить своим ушам. Как все собравшиеся (не исключая и самого директора), я был уверен, что такое решение было финансовым эквивалентом совершения убийства, чтобы прикрыть кражу. Базовых знаний экономики достаточно, чтобы понимать, что директора компаний редко могут похвастаться знаниями и умениями валютных трейдеров, и акционеры нанимают руководителей не для того, чтобы те играли на курсах валют. А это была именно азартная игра: невозможно точно знать, как поведет себя курс любой валюты в будущем. Если доллар не вырастет, а наоборот, продолжит падение, сделка будет не просто неудачей, а катастрофой. Именно поэтому существует правило, что долларовые активы должны оцениваться (и финансироваться) в долларах.

Для меня, тогда еще неопытного финансового аналитика, это было шоком. Я ожидал тщательного анализа, оценки влияющих факторов, вдумчивого обсуждения, проработки различных сценариев. Вместо этого стал свидетелем того, как исполнительный директор идет на неоправданный риск, руководствуясь, по сути, только собственной интуицией.

Конечно, многие мои коллеги и не такое видали. В этой ситуации они разделились на два лагеря. Большинство пожало плечами и решило, что директор псих (само собой, конкретно это слово они вслух не произносили) и долго на своей должности не продержится. Другие придерживались диаметрально противоположного мнения: директор — гений, он может формулировать стратегические идеи и чувствует возможности, которые совершенно недоступны нам, простым консультантам. А пренебрежение нашим близоруким и традиционным подходом только доказывает его превосходство. «Давайте подождем, и скоро мы убедимся в его правоте», — говорили они.

Ни одно из этих объяснений не казалось мне полностью соответствующим действительности. Он псих? Но как псих смог стать исполнительным директором? А если он гений,

способный к стратегическим предсказаниям, зачем ему прибегать к нашим скромным услугам и скучным методам, а потом игнорировать выводы?

Принцип «Анна Каренина наоборот»

Со временем у меня появились ответы на эти вопросы. Директор из предыдущей истории ни в коем случае не был психом — на родине его считали одним из самых успешных и уважаемых топ-менеджеров еще до сделки и уж тем более после нее.

Он был невероятно успешным руководителем. Та самая сделка оказалась чрезвычайно удачной (да-да, курс доллара действительно вырос). После еще нескольких столь же рискованных приобретений ему удалось превратить мелкую провинциальную компанию, находившуюся на грани банкротства, в успешную транснациональную корпорацию и лидера отрасли. «Видишь, — могли бы сказать некоторые из моих коллег, — он все-таки гений!»

Если бы все было так просто. В течение следующих двадцати пяти лет, работая консультантом руководителей высшего звена в международных компаниях, я неоднократно сталкивался с примерами аналогичного подхода к принятию стратегических решений. И вскоре я осознал, что существует зияющая пропасть между тем, как предписывают принимать решения в учебниках, и тем, как это происходит в реальной жизни. Случай моего первого клиента был далеко не единственным, такое происходит регулярно.

Но кроме этого, я пришел к другому, не менее важному выводу: да, неординарные решения время от времени приводят к успеху, но в подавляющем большинстве случаев они приносят беду. Ошибки в принятии стратегических решений совершаются регулярно. Исследование, в рамках которого опросили две тысячи топ-менеджеров, показало, что только 28 процентов участников оценили решения, принимаемые в их компании, как «в целом хорошие». Большинство

(60 процентов) сказало, что руководство принимает одинаково часто и плохие, и хорошие решения.

Наша фирма регулярно составляла объемные отчеты, в которых предостерегала руководителей компаний-клиентов от необоснованного риска и неверных решений. Более того, совместно с целой армией ученых и другими консалтинговыми фирмами мы смогли выделить *типы* характерных ошибок и стратегически неудачных решений, которые были особенно опасны. Но никто не воспринял нас всерьез. «Будьте осторожнее с приобретением компаний по завышенным ценам», — говорили мы директорам, но они тут же поступали, как мой первый клиент. И многие такие сделки приводили к краху. «Тщательно анализируйте сроки и объемы возврата инвестиций, потому что цифры в прогнозах часто слишком оптимистичны» — и они оставались столь же оптимистичными. «Не позволяйте втянуть себя в ценовую войну», — призывали мы. Но к тому моменту, когда клиент решал прислушаться к предостережению, уже вовсю гремела тяжелая ценовая артиллерия. «Следите за появлением «прорывных» технологий у конкурентов», — советовали мы, и видели, как одна за другой разоряются не гибкие компании. Учитесь сокращать расходы и прекращайте инвестировать в бизнес, который перестал работать, говорили мы — и этот совет тоже не заслужил внимания.

Каждую из этих ошибок подтверждал не один пример из реальной жизни. Это были яркие и запоминающиеся истории, особенно они нравились менеджерам, склонным к злорадству. (Тридцать пять таких историй приведены далее в этой книге.)

Но дело не в каждом отдельном провале. Дело в том, что после принятия определенного типа решения, неудача значительно более вероятна, чем успех. Да, из этого правила есть исключения: некоторые сверхдорогие приобретения оказались успешными, некоторые компании сумели реорганизовать бизнес в ответ на прорыв конкурентов и так далее. И это давало определенную надежду менеджерам, оказав-

шимся в схожих ситуациях. Но — статистически — удачи были исключением. Нормой же был провал.

Подводя итог, можно сказать, что иногда стратегические решения, оказавшиеся чрезвычайно удачными, были основаны на нестандартном подходе и нарушении устоявшихся правил, как в случае моего первого клиента. Однако провалы редко бывали необычными и выдающимися. К ним приводили решения, которые принимались уже сотни раз в прошлом и с точно таким же результатом. Если перефразировать первые строки «Анны Карениной»: каждая успешная стратегия успешна по-своему, но все неудачи похожи друг на друга.

Теория плохих менеджеров, и почему она не работает

Традиционным объяснением неудач остается ровно та же мысль, которую высказали большинство моих коллег, когда мы работали над тем самым первым делом: виноваты плохие, некомпетентные и порой сумасшедшие руководители! Каждый раз, когда в новостях пишут об очередной разорившейся компании, всю ответственность возлагают на руководство. В книгах о бизнесе авторы с уверенностью рассказывают, как недостатки характера и пороки топ-менеджеров заставляют их совершать «непростительные ошибки». Причем обычно они используют древний список семи смертных грехов. Лениность и уныние (которые в более понятных современном бизнесу терминах называют «халатность»), гордыня (она же «высокомерие»), и конечно, алчность (с ней все и так понятно). Время от времени упоминают гнев, зависть и даже чревоугодие*. Остается похоть... ну, этого дела в новостях более чем достаточно.

* Да-да, чревоугодие. Вот цитата из статьи о компании *J. C. Penney* в журнале *Fortune*, к которой мы вернемся в первой главе: «Кое-кто замечал, что совет директоров мог бы уделять больше времени работе. Акман неоднократно жаловался на печень с шоколадной крошкой,

Мы превозносим руководителей успешных компаний в рамках Теории великих людей* и точно также готовы принять на веру Теорию плохих менеджеров. Хорошие менеджеры достигают хороших результатов, а в плохих результатах виноваты плохие менеджеры. Это объяснение очень удобно с моральной точки зрения и обосновывает привлечение руководителей к ответственности (а также объясняет щедрые вознаграждения за успехи). Такой подход кажется логичным, по крайней мере, на первый взгляд: если руководитель, несмотря на многочисленные предупреждения, повторяет ошибки, совершенные до него множество раз, — с ним явно что-то не так.

Однако при ближайшем рассмотрении становятся очевидны недостатки этой теории. Во-первых, определять успешность решений и компетентность менеджеров по результатам, то есть постфактум, бесполезно с практической точки зрения. Если вам нужно принять решение (или выбрать человека, который будет это делать), то определить, хорошее ли это решение (или компетентен ли человек), необходимо *до того*, как вы получите результат. На примере того, как разделилось мнение моих коллег относительно клиента из первой истории, мы видим, что непосредственно во время принятия решения нет надежного способа определить, насколько эффективен человек, его принимающий. Невозможно даже понять, «хорошим» или «плохим» окажется каждое конкретное решение, если только вы не способны видеть будущее.

Во-вторых, если все компании склонны совершать одни и те же ошибки, то было бы нелогично приписывать эти ошибки руководителям, которые в каждом конкретном слу-

которое подавали на заседаниях совета... Другие директора тоже высказывали озабоченность качеством еды, подаваемой на их встречах». — *Прим. авт.*

* Теория великих людей — концепция XIX века, согласно которой развитие истории определяется поступками и волей отдельных великих людей, наделенных исключительными природными качествами: превосходным интеллектом, мужеством, выдающимися лидерскими способностями и т.д.