

# ЛАБИРИНТ: ИСКУССТВО ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

---

ПАВЕЛ МОТЫЛЬ

---

Умная и смелая книга, заставляющая  
всерьез задуматься.

**МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ**, всемирно известный  
тренер, № 1 в рейтинге самых влиятельных  
бизнес-интеллектуалов Thinkers50.

# Павел Мотыль

## Лабиринт: искусство принимать решения

pdf

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=48514308](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48514308)

*Лабиринт: искусство принимать решения: Пупер; СПб; 2020*

*ISBN 978-5-4461-1457-3*

### Аннотация

Любое решение, которое вы принимаете, меняет вашу жизнь. Роковое слияние «Даймлера» и «Крайслера». Банкротство «Miramax». Авария на «Аполлоне-13».

Что объединяет все эти события? Ошибки, которых можно было избежать на этапе принятия решений.

Каждый наш шаг – это выбор, но мы редко задумываемся над ним, спеша жить дальше. Международный эксперт по лидерству Павел Мотыль описывает 16 правил эффективного принятия решений, которые заставят вас измениться. Он анализирует не только примеры из мира бизнеса (хотя именно их тут больше всего), но и нетривиальные случаи из жизни альпинистов, астронавтов, военных и... мафиози.

Скорость жизни стремительно растет, а мы блуждаем в сложном лабиринте решений. 16 простых и практичных правил

помогут справиться с самыми рискованными ситуациями и найти выход из самого запутанного лабиринта.

# Содержание

Вступление	12
Глава 1	28
Глава 2	41
Конец ознакомительного фрагмента.	52

# **Павел Мотыль**

## **Лабиринт: искусство принимать решения**

Права на издание получены по соглашению с Transatlantic Literary Agency Inc. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги. Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

© Pawel Motyl, 2019

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2020

© Издание на русском языке, оформление ООО Издатель-

\* \* \*

Умная и смелая книга, заставляющая всерьез задуматься. Павел Мотыль приводит остроумные случаи, ярко иллюстрирующие грамотную стратегию принятия решений. Это уникальная книга, значение которой для понимания принципов лидерства невозможно переоценить.

*Маршалл Голдсмит, всемирно известный тренер, № 1 в рейтинге самых влиятельных бизнес-интеллектуалов Thinkers50*

Книга обязательна к прочтению без исключения каждому лидеру, желающему узнать, как именно принимаются решения. Павел Мотыль легко и изящно развеивает популярные мифы, дает ценные советы, указывая верное направление с помощью тщательно подобранных примеров из практики. Все изложено очень ясно, материал прекрасно проработан и структурирован.

*Дэйв Ульрих, профессор бизнес-школы Мичиганского университета*

Павлу Мотылю удалось написать поистине идеальное пособие по грамотному принятию решений, в котором легко и увлекательно читается крайне важная информация! Четко сформулированные шестнадцать

правил подробно дополнены яркими примерами. Эта книга – своего рода путеводитель по принятию решений; она поможет не заблудиться в огромном мире беспрецедентных возможностей (ведь все мы склонны полагаться на некие прецеденты из прошлого!), укажет пути к успешным решениям, обходящие авторитарные топи и не менее затягивающие ситуации статус-кво. Эта книга научит вас бросать вызов и тому и другому, помогая найти изобретательное и остроумное решение любой проблемы. Здесь вы узнаете, как стать пионером-первопроходцем, не сжигая мостов.

*Уитни Джонсон, автор бестселлеров Disrupt Yourself и Build an A-Team, входит в рейтинг влиятельных бизнес-экспертов Thinkers50*

В жизни, как в бизнесе, все сводится к тому, какой выбор вы сделали, основываясь на том или ином решении, был ли выбор правильным, было ли принятое решение удачным и так далее. Так вот, если вы все еще не решили, какую же бизнес-книгу прочесть, то без малейшего сомнения читайте эту!

*Марк Томпсон, автор бестселлеров, бизнес-тренер № 1 по версии American Management Association*

На фоне ярких примеров из истории и практики Павлу удалось нарисовать подробную карту с указанием торных дорог, бродов, знаков «Осторожно! Обрыв!» и тому подобного. В книге даны ценнейшие практические советы и рекомендации.

*Гарри Ридж, президент и исполнительный директор*

Фантастическая книга, от чтения которой просто дух захватывает! Эта книга помогает понять, как принимаете решения вы сами и как это делают окружающие. К прочтению строго рекомендуется!

*Дорота Царнота, управляющий партнер Russel Reynolds Associates в Польше и странах Центральной и Восточной Европы*

Принять верное решение – нелегкая, а порой, когда на кону стоит многое, едва ли выполнимая задача. Павел Мотыль предлагает взглянуть на все это совершенно по-новому, понятно и просто описывая методики принятия решений. Невероятно ценное пособие по лидерству!

*Айка Эванс, директор по стратегическому развитию Intel Corporation*

Книга просто потрясающая! Павел Мотыль приглашает читателей отправиться с ним в увлекательное путешествие, в ходе которого их вниманию будут предложены тщательно проработанные практические примеры. Каждая страница книги мотивирует и вдохновляет полезным опытом и множеством ценных советов. Обязательно прочтите эту книгу.

*Дарек Ленарт, старший вице-президент Mastercard*

В непростых реалиях современного бизнес-



управления обладание отточенным навыком принятия решений переоценить невозможно. Все необходимое для этого вы найдете в книге Павла Мотыля.

*Бонита Томпсон, автор бестселлеров, карьерный консультант*

В принятии некоторых решений нет ничего сложного, с ними мы прекрасно справляемся и сами. Но есть и другие – решения в области лидерства, управления персоналом и тому подобные, с которыми дело обстоит иначе. Значительную часть своей книги Мотыль посвящает описанию конкретных случаев из практики, ярко иллюстрирующих его методики и принципы. Все это является великолепным подспорьем в улучшении навыка принятия решений. А ведь чем успешнее решения, которые вы принимаете, тем успешнее вы и ваше дело!

*Майкл Бангэй Станьер, автор бестселлера The Coaching Habit*

В наш век безумных скоростей и постоянно меняющихся условий и обстоятельств принимать важные, судьбоносные решения становится невероятно сложно. Немногие способны отыскать в себе веру и смелость, чтобы своевременно принять непростое решение. В книге Павла представлены исчерпывающие указания, советы, методики и реальные примеры, которые несомненно помогут многим лидерам справиться с непростыми ситуациями, принять грамотные решения и добиться отличных результатов.

*Дэвид Петерсон, директор отдела подготовки руководящих*

Павел Мотыль проделал действительно впечатляющую аналитическую работу, представив читателю широкий набор важных и показательных примеров, когда от принятия того или иного решения зависел весь дальнейший ход дела. Важно, что эти случаи тщательно прорабатываются и объясняются, из них делаются общие выводы и формулируются принципы, которые помогут вам быть на сто процентов готовыми к будущим вызовам и принимать решения любой сложности.

*Сергей Сиротенко, ведущий инструктор бизнес-школ INSEAD и Ward Howell*

Это очень мудрая книга. Вы надолго запомните данные здесь советы и приводимые здесь примеры. Только представьте: насколько бы наш мир стал безопаснее и в целом счастливее, если бы наши лидеры принимали более грамотные решения! Именно этому и может научить их Павел Мотыль.

*Ашвин Адвани, генеральный директор Junior Achievement (JA) Worldwide*

Сегодняшний мир полон трудностей, всевозможных «подводных камней» и тому подобного; мы постоянно сталкиваемся с новыми вызовами, ранее не встречавшимися проблемами. Давая четкие указания, проиллюстрированные реальными примерами, Павел Мотыль уверенно показывает, как сохранить твердую

почву под ногами, принимая грамотные и обдуманые решения, ведущие к успеху. Книга для тех, кто не боится думать!

*Саньин Сянзг, автор книги The Launch Book, бизнес-тренер*

Скорость и качество принимаемых решений – вещь крайне важная, и Павел Мотыль это отлично понимает. Разбирая реальные ситуации в своей замечательной книге, он показывает, как более эффективно принимать решения. Настоятельно рекомендую всем руководителям прочесть эту книгу и применить данные в ней советы на практике.

*Пракаш Раман, генеральный директор Raman Consulting*

Если вы когда-либо задумывались – можно ли было избежать той или иной проблемной ситуации, кризиса, черной полосы и тому подобного, то вам просто необходимо прочесть эту книгу. Павел Мотыль пишет о лидерстве и бизнесе, но его книга читается как хороший детективный роман. И это неудивительно! Ведь он приводит для иллюстрации своих слов потрясающие примеры из самых разных областей: от высокогорного альпинизма до работы мафии.

*Айша Бирсэл, автор книги Design the Life You Love*

*«Жизнь есть сумма ваших выборов».  
Альбер Камю*

# Вступление

Залив Виньбакбо (*вьетн.* – Vịnh Bắc Bộ), более известный как Тонкинский залив, расположен в Южно-Китайском море у северного побережья Вьетнама и южного – Китая. В начале 1960-х годов, согласно принятому Министерством обороны плану «Десото» (Desoto), а также секретному плану ЦРУ 34-Альфа (OPLAN 34-Alpha), миноносцы ВМС США осуществляли регулярное патрулирование прибрежной зоны, добывая разведданные относительно планов и маневров военных сил Северного Вьетнама. События, получившие в дальнейшем название «инцидента в Тонкинском заливе», произошли 2 августа 1964 года: капитан эсминца ВМС США «Мэддокс» Джон Геррик доложил, что судно было атаковано скоростными катерами северо-вьетнамских войск. Спустя еще два дня имел место решающий эпизод, позволивший развязать Вьетнамскую войну: эсминцы «Мэддокс» и «Тернер Джой» отрапортовали, что подверглись торпедной атаке в заливе. Донесения содержали весьма конкретные данные: командующий Тихоокеанским флотом США адмирал Улисс Грант Шарп доложил, что по кораблям ВМС было выпущено не менее девяти торпед, все из которых, однако, прошли мимо цели. В результате этих предполагаемых актов агрессии со стороны Северного Вьетнама президент Линдон Джонсон убедил Конгресс одобрить Тонкинскую резолюцию, поз-

волившую нанести авиаудары по военным базам Северного Вьетнама, а затем развернуть и сухопутную военную операцию. Так начался этот десятилетний военный конфликт, унесший, по разным оценкам, от 2 до 3,5 миллиона жизней.

В середине 80-х годов началось коммерческое освоение Эвереста. В 1985 году техасский бизнесмен Ричард Басс выложил круглую сумму за место в экспедиции прославленного альпиниста Дэвида Бришера. Басс успешно покорил высочайший горный пик на планете, и события вокруг экспедиции получили довольно широкий резонанс; в горы потянулись не только зажиточные нефтяники, желающие получить порцию адреналина, но и новые альпинистские команды, почуявшие запах легкой наживы. Таким образом образовалась совершенно новая индустрия, и несколько последующих лет были ознаменованы целым рядом крупных коммерческих экспедиций как на Эверест, так и на другие «восьмитысячники». Лидером новой отрасли стала Adventures Consultants, основанная в 1991 году новозеландским альпинистом Робом Холлом, который уже вскоре хвастался тем, что благодаря ему тридцать девять альпинистов-любителей побывали на вершине мира. 10 мая 1996 года Роб отправился на очередное восхождение с группой из восьми жизнерадостных клиентов. Робу помогали опытные альпинисты Майк Грум и Энди Харрис. Также с группой шли несколько шерпов-носильщиков во главе с сирдаром<sup>1</sup> Ангом Дордже. В это же вре-

---

<sup>1</sup> Шерпы – народность в Восточном Непале. Сирдар – старшина горных носиль-

мя на гору поднималось еще несколько команд: возглавляемая Дэвидом Бришерсом кинематографическая группа, снимавшая документальную ленту для сети IMAX<sup>2</sup>, тайваньская экспедиция под управлением Макалу Го, южноафриканская во главе с Иэном Вудоллом, а также еще одна коммерческая экспедиция, которую возглавлял американец Скотт Фишер, основатель главного конкурента Adventure Consultants – Mountain Madness. Не считая пары-тройки неурядиц (без которых не может обойтись ни одна серьезная экспедиция), все шло как обычно, ничто не предвещало будущей трагедии, которая унесет восемь жизней, включая жизни Роба Холла и Скотта Фишера, а десяткам людей принесет серьезное переохлаждение и обморожение конечностей. День 10 мая 1996 года будет держать этот мрачный рекорд – самого смертоносного в мировой альпинистской истории – последующие девятнадцать лет<sup>3</sup>.

Когда Габриэль Гарсия Маркес делал вымышленный городок Макондо местом действия «Ста лет одиночества», ему вряд ли могло прийти в голову, что спустя сорок лет это название самым неожиданным образом всплывет на поверхность реальности. Однако же случилось именно так. 20 апреля 2010 года в 21:47 на нефтеплатформе Deepwater

---

щиков (здесь и далее – примеч. пер).

<sup>2</sup> Фильм вышел в 1998 году.

<sup>3</sup> «Рекорд» был побит 25 апреля 2015 года, когда лавина, сошедшая в результате сильного землетрясения в Непале, унесла жизни двадцати двух альпинистов и нанесла серьезные травмы еще шестидесяти.

Horizon, принадлежащей корпорации Transocean и арендуемой British Petroleum, произошел мощный взрыв, унесший жизни одиннадцати человек. Но это было лишь начало: из поврежденных взрывом цистерн в Мексиканский залив хлынуло более пяти миллионов баррелей нефти, неся с собой смерть и страдания всей экосистеме огромного залива. Началось широкое обсуждение, посвященное не только вопросам безопасности добычи полезных ископаемых в подводном каньоне Миссисипи, но и огромному количеству ошибок и случаев халатности, которые в совокупности и привели к взрыву. Цистерна из блока № 252, где произошел первоначальный взрыв, носила имя «Макондо».

Начало 1990-х годов автомобильный концерн Porsche встретил, балансируя на грани банкротства. Надежды на спасение было крайне мало, над чахнувшим гигантом уже начинали кружить стервятники, желающие урвать кусок пожирнее. Одним из немногих, сохранявших надежду на светлое будущее компании (то есть отвергавших необходимость ее продажи с молотка), был 38-летний Венделин Видекинг, взявшийся претворить в жизнь миссию, которую практически все уже считали невыполнимой; в 1993 году он стал президентом и главным управляющим легендарной компании, терпящей бедствие. В следующее десятилетие он уверенно доказал, что не только Тому Крузу с голливудскими режиссерами по плечу «невыполнимые миссии»: чередой смелых решений он вывел компанию из затяжного пике. В числе

прочего он сократил расходы на производство, оптимизировал рабочий процесс, поручил часть производства сторонней финской компании Valmet Automotive, отказался от убыточной 928-й модели и представил новые модели Boxster и Cayenne. Резко вывернув руль и вжав педаль в пол, Видекингу удалось вырулить из кювета на самую вершину индустрии. Наиболее «звездным» стал для него сезон 2007/2008, который Porsche завершил с рекордной чистой прибылью в 6,392 миллиарда евро. Рыночная стоимость компании достигла отметки в 13 миллиардов, активно велись разговоры о скорой покупке Volkswagen. Однако спустя всего год для Porsche снова началась черная полоса, в первую очередь по причине огромных убытков, размер которых превысил 3,5 миллиарда евро. Столь ошеломительный поворот фортуны заставил совет директоров предложить Венделину Видекингу в кратчайшие сроки освободить свой рабочий кабинет и покинуть здание компании в обмен на утешительные отступные в размере 50 миллионов евро.

Впрочем, даже купаясь в лучах славы на олимпе европейских топ-менеджеров, с точки зрения экономики, Венделину Видекингу было далеко до Роберта Мертона, получившего совместно с Майроном Шоулзом в 1997 году Нобелевскую премию по экономике. Славу Мертону принесли его новаторские разработки в области ценообразования опционов (что сделало возможным широкое применение формулы Блэка – Шоулза – Мертона), вторичных ценных бумаг



и управления инвестиционными рисками. Вполне резонно было предположить, что тот, кто с большим успехом посвятил свою профессиональную жизнь изобретению наиболее точного прогностического инструментария, – уж он-то точно будет блестяще инвестировать в самые прибыльные проекты. Собственно, так Роберт Мертон и предполагал, когда в 1993 году стал сооснователем и членом совета директоров хедж-фонда под названием Long-Term Capital Management (LTCM). Его уверенность в своих силах и силах фирмы разделили целые орды клиентов, инвестировавших в фонд в общей сложности миллиард долларов. После впечатляющего стартового рывка (годовая прибыль превысила 40 %!) последовал не менее резкий обвал курса акций из-за азиатского финансового кризиса, сперва разгоревшегося в Таиланде в 1997 году и через год дошедшего до России. Капитализация LTCM упала до 400 миллиардов долларов, а суммарные убытки, понесенные инвесторами, составили около 4,5 миллиарда. Схожая участь постигла и Trinsum Group – другую открытую нобелеатом в 2007 году компанию: спустя всего полтора года после основания (пришедшегося, по общему признанию, на весьма непростой период) было объявлено о банкротстве фирмы.

Кем был Роберт Мертон для мира экономики, тем Харви Вайнштейн был для индустрии кинопрома: ведь он – сооснователь легендарной Miramax, которой мы обязаны такими фильмами, как «Криминальное чтиво», «Влюбленный

Шекспир», «Убить Билла», «Английский пациент», «Клерки» и «Жестокая игра». Его влияние на индустрию было поистине огромным; существует занятный статистический факт – с оscarовской трибуны Харви благодарили даже чаще Бога. Однако в октябре 2017-го его блестящая карьера пошла под откос, когда New York Times и New Yorker разразились серией гневных публикаций, обвинявших Харви в многочисленных сексуальных домогательствах. Он, конечно, пытался все отрицать, но было поздно. В течение нескольких последующих недель в прессе прошел целый тайфун из признаний жертв Харви, в результате чего все его активные проекты были заморожены, а совет директоров The Weinstein Brothers принял решение об увольнении продюсера. В довершение всего Харви был исключен из Американской академии кинематографических искусств и наук, а Джорджина Чапман, с которой они были в браке с 2007 года, объявила о разрыве.

Морозным утром 28 января 1986 года инженер Роберт Божоли решился на отчаянный шаг: связавшись с Центром управления полетом шаттла STS-51-L, он заявил о том, что запуск необходимо отменить. Его беспокоила погода: ночь 27 января выдалась во Флориде необычайно холодной, температура упала до минус 5 градусов по Цельсию. Дело в том, что твердотопливные ракетные ускорители никогда не испытывались при столь низкой температуре, и Божоли опасался, что уплотнительные кольца ускорителей могут не выдер-

жать. В НАСА проигнорировали предупреждение и одобрили взлет шаттла «Челленджер».

Минуло шестнадцать лет, за которые НАСА осуществило 89 успешных запусков шаттлов. Наступил 2003 год; первый запуск в новом году был назначен шаттлу «Колумбия». «Колумбия» был старейшим из действующих челноков НАСА, дебютный полет которого состоялся 12 апреля 1981 года; этот корабль и стоял у самых истоков программы космических челноков. Запуск STS-107 во главе с командиром Риком Хасбандом был назначен на 16 января. Перед экипажем стояла задача провести ряд экспериментов по микрогравитации. Команда корабля была следующей: пятеро американских астронавтов, женщина-бортинженер из Индии и первый израильский астронавт, вышедший в космос, Илан Рамон. Запуск шаттла прошел в целом как обычно, за исключением отвалившегося куска теплоизоляционной пены, ударившего по углепластиковой панели левого крыла. Инженеры Командного центра были всерьез обеспокоены состоянием крыла после удара, однако произвести точные расчеты исходя из имевшихся данных не могли. Руководитель полета Линда Хэм приняла решение продолжить запуск, не принимая в расчет опасения и рекомендации инженерной команды. Трагедия развивалась в том же ключе и в последующие две недели, – руководство НАСА так и не предприняло ни единой попытки спасти экипаж «Колумбии». 1 февраля 2003 года в 8:10 утра шаттл начал спуск на Землю. Около 9

утра при входе в атмосферу на корабле началось возгорание.

Похожие трагедии-двойники происходили и в Европе. Вечером 23 января 2008 года неподалеку от аэропорта города Мирославца потерпел крушение военно-транспортный самолет CASA C-295М польских ВВС. Трагедия нанесла огромный удар по польским вооруженным силам: в разбившемся самолете погибло двадцать офицеров, включая все командование 1-й бригады тактической авиации ВВС. Аналитики и журналисты задавались очевидным вопросом: каким образом в наше время, когда любая серьезная организация осуществляет перемещения своего руководства так, чтобы его члены не находились одновременно в одном месте, ключевые офицеры военно-воздушных сил европейской страны оказались вместе на борту одного самолета? Однако на этот вопрос не только не последовало внятного ответа, но и из самой трагедии не было извлечено никаких уроков. 10 апреля 2010 года произошла одна из наиболее страшных авиакатастроф в истории: при заходе на посадку на аэродроме Смоленск-Северный самолет ТУ-154М, на борту которого находилась польская делегация из 96 человек, потерпел крушение. Погибли все: члены польского парламента, высшие военные чины, дипломаты, а также президент Польши Лех Качиньский со своей супругой Марией.

Церемония прощания с Марией и Лехом Качиньскими состоялась спустя неделю. Проститься с ними пришли тысячи поляков со всех уголков страны. Также на церемонии

должны были присутствовать и многочисленные лидеры государств, которые, однако, не смогли на нее прибыть по не зависящим от них причинам. Именно в это время – 14 апреля, произошло извержение исландского вулкана Эйяфьядлайекюдль, в результате которого над Европой образовалось огромное облако вулканического пепла. Евроконтроль – организация, основанная в 1960 году для регуляции воздушного пространства Европы, приняла мгновенное и непопулярное решение: так как прежде извержений и выбросов пепла подобной интенсивности не случалось, то оценить потенциальные риски не представляется возможным, поэтому следует немедленно, начиная с 15 апреля, запретить все перелеты над Европейским континентом. В общей сложности было отменено 104 тысячи рейсов, на которых собирались лететь около 10 миллионов человек. Сотни тысяч человек оказались буквально заперты в аэропортах, поскольку никто не мог точно сказать, как долго продлится запрет на вылет. Кто-то пытался наскоро пересмотреть маршрут, взяв в аренду машину или купив билеты на поезд, другие разбивали настоящие лагеря в терминалах аэропортов, надеясь, что вскоре воздушное сообщение будет восстановлено. Евроконтроль, однако же, никоим образом не давал людям надежды; напротив, компьютерная симуляция полета, проведенная специалистами организации, подтвердила, что летать при таких условиях крайне опасно. И только спустя 8 дней, 23 апреля, первому самолету было дозволено взять разбег

по взлетно-посадочной полосе. Вскоре после этого Евроконтроль обвинили в драконовских мерах: основным аргументом послужили результаты более 20 тестовых полетов ведущих европейских авиакомпаний, в том числе Lufthansa, KLM и Air France. Полеты осуществлялись в реальных воздушных коридорах с вулканическим пеплом, а не на симуляторе. В самолетах находился лишь минимальный экипаж и, конечно же, не было ни одного пассажира. Ни единой аномалии не было зафиксировано во время полетов, и все самолеты успешно приземлились. Примерные убытки, понесенные авиакомпаниями, составили около 1,7 миллиарда долларов.

Конечно, никто не мог и предположить, насколько плачевным окажется результат слияния гигантов Daimler-Benz и Chrysler. Напротив, 7 мая 1998 года будущее казалось почти безоблачным и сулило лишь грандиозные возможности. На проходившей в тот день пресс-конференции управляющие обеих компаний, Роберт Итон и Юрген Шремпп, буквально окруженные фото- и телекамерами, объявили о том, что «слиянию равных» – быть. Таким образом на рынке появился третий по величине автоконцерн с общей годовой выручкой в 150 миллиардов долларов. Аналитики в экстазе расписывали прекрасные перспективы и поразительную синергию двух огромных организаций. Сделка и впрямь была на руку обеим сторонам: Chrysler получал отличный выход на европейские рынки, а Daimler, известный в первую очередь представительскими Mercedes, – прекрасную возмож-

ность войти в сегмент минивэнов, внедорожников и пикапов за счет знаменитых брендов Dodge и Jeep, принадлежащих Chrysler. Слияние фирм должно было значительно сократить закупочные, исследовательские и производственные расходы. Согласно прогнозам, спустя первые двенадцать месяцев экономия должна составить около 1,7 миллиарда долларов и по 3 миллиарда ежегодно спустя семь лет. Мало кто удивился, что авторитетный, издающийся с 1895 года журнал Automotive Industries назвал слияние двух гигантов «сделкой столетия». Что ж, для Daimler, выложившей за Chrysler умопомрачительные 36 миллиардов долларов, это было как минимум «тратой столетия». Которая, к тому же, обернулась полной неудачей для обеих компаний.

Все вышеописанные события произошли в совершенно разных областях, однако у них есть один важный общий знаменатель – ошибки в процессе принятия решений. В каждом случае дорога к конечной неудаче была вымощена наилучшими намерениями ответственных лиц, обладавших необходимым опытом и не раз достигавших успеха в своем деле. Все допущенные ими ошибки можно рассмотреть как комбинацию взаимозависимых факторов – таких как надежда на опыт прошлых свершений, игнорирование важной информации или невнимательное отношение к фактам, давление внешних обстоятельств, повлиявшее на принятое решение, чрезмерная вера в собственную удачу или ошибочные выводы, сделанные на основании полученных данных, и так да-

лее.

Но главное – всех этих ошибок можно было избежать.

Книга, которую вы держите в руках, изменит ваши представления о том, как следует принимать решения, и, надеюсь, некоторые из них – окончательно. Я попытаюсь разобраться и дать советы по устранению наиболее распространенных ошибок, встречающихся при принятии решений не только в бизнесе, но и в жизни. Мы будем говорить как о кризисных, так и о спокойных периодах, о частных решениях и решениях, принимаемых группой лиц. Я попытаюсь подробно описать, как именно можно принимать решения одновременно рациональные, эффективные и мудрые.

В главе 1 описываются события последних нескольких десятилетий, весьма усложнивших процесс принятия решений. Речь идет, в первую очередь, о технологической и информационной революции, происходящей буквально у нас на глазах; огромная популярность и влияние социальных сетей и медиаизданий, краудсорсинг<sup>4</sup>, массовая доступность инноваций, распределенная экономика, глобализация – все это влияет на поведенческие модели клиентов и, соответственно, на конечный успех или же отсутствие такового. Проверенные годами методы начинают давать сбой в новых условиях, что часто оборачивается неожиданно громкими

---

<sup>4</sup> Краудсорсинг (*англ.* crowdsourcing, от crowd – толпа и sourcing – использование ресурсов) – привлечение широкой аудитории к решению тех или иных проблем.



неудачами даже для весьма компетентных и опытных в своем деле людей. Этому парадоксу посвящены главы 2 и 3; там же анализируются ловушки, которые ставит нам наше же собственное сознание. При помощи такого рода «ловушек» сознание пытается уберечь нас от стресса при столкновении с изменчивыми реалиями мира, искусственно «подтягивая» их под уже известные модели и образы. В этих же главах мы разберем и парадокс успеха, который порой может таить в себе зародыш будущего провала. В главе 4 мы вплотную подходим к принятию решений как к процессу, обсуждая три возможные техники его выполнения. Понимание и глубокое осмысление этих трех подходов является ключевым моментом в овладении искусством грамотного выбора. В главе 5 представлен подробный материал по управлению производственной деятельностью. Главы 6 и 7 посвящены описанию японской философии непрерывного совершенствования кайдзен в контексте организационной культуры и формированию совершенно нового взгляда на роль лидера. Глава 8 описывает данные нейробиологии и социальной психологии, подчеркивая влияние эмоций и иллюзий, которым подвержены даже лучшие из лучших. Там же будет предложено несколько практических советов, как избежать или хотя бы в известной степени предостеречь себя от «попадания в ловушку». Заключительная глава обращена в будущее, она подскажет наиболее значимые факторы, которые будут играть важную роль в принятии решений.

Хочу особо отметить, что это не теоретическая работа; в своей книге я опирался в первую очередь на собственный двадцатилетний опыт работы исполнительным директором, бизнес-консультантом, сотрудником Harvard Business Review Polska и ведущим многочисленных коучинговых проектов, тренингов и семинаров для руководителей и топ-менеджеров крупных компаний. Я всегда стремился быть на передовой и учиться у лучших: в 2016 году, например, мне посчастливилось быть отобранным в программу «100 тренеров» Маршалла Голдсмита<sup>5</sup>. Также в этой книге я привожу довольно обширный материал, описывающий случаи как негативного, так и позитивного опыта принятия решений. Анализируя эти данные, я выяснил, что научиться принимать грамотные решения можно, опираясь не только на примеры из мира бизнеса (хотя, конечно, никакого недостатка в них нет), но также и на столь, казалось бы, далекие от деловой сферы случаи из практики высокогорных альпинистов, астронавтов, военных и... даже членов мафии. Я искренне надеюсь, что наше путешествие в столь разнообразный мир решений окажется полезным и вдохновляющим.

Что точно является «невыполнимой миссией» для этой книги – так это выразить мою признательность каждому, без кого она никогда бы не увидела свет. Все, кто меня окружает

---

<sup>5</sup> Маршалл Голдсмит – всемирно известный консультант, к услугам которого прибегают топ-менеджеры крупнейших компаний США и мира; входит в числе 50 наиболее влиятельных мыслителей в сфере менеджмента. Автор бестселлеров.

— как на работе, так и вне ее, в той или иной мере внесли свой важный вклад в ее написание. И я хочу искренне поблагодарить всех их.

# Глава 1

## «Койяанискаци»

Одной из ярчайших, но при этом малоизвестных фигур в мировом кинематографе является режиссер Годфри Реджио. Он родился в 1940 году, и жизнь его была непростой. В 14 лет он стал послушником в закрытом монастыре, и спустя 12 лет строгих постов и молитвенных бдений Годфри покинул католический орден, примкнув к гражданским организациям в Нью-Мексико. Его работа варьировалась от оказания помощи попавшим в уличные банды подросткам до защиты гражданских свобод. Годфри многое повидал и многому научился за эти годы; именно на эти знания и опыт он опирался, когда пришел в мир кино. В 1982 году он снял экспериментальный фильм «Койяанискаци», снискавший широкое одобрение среди профессионалов и киноманов за новаторский подход к изображению и звуку, который подчеркивал столкновение городской и естественной природной жизни.

«Койяанискаци» на языке индейцев хопи означает «жизнь вне равновесия». Это словосочетание – куда больше, чем просто идеальное название для фильма Годфри Реджио; это – универсальная формула, описывающая жизнь в современном мире. Ведь мы и впрямь живем в мире, в котором все

как-то нестабильно: почва все время норовит уйти из-под ног, а то, в чем мы были абсолютно уверены, через мгновение оказывается под сомнением.

«Третья волна» Элвина Тоффлера<sup>6</sup>, несмотря на «лайковые перчатки» литературной формы, ударила не хуже мощного апперкота. Большинство из нас, скорее всего, согласятся, что нынешние технологические изменения и связанные с ними информационная и коммуникационная революции происходят постепенно. Нам кажется, что да – таких темпов жизни никогда, конечно, не было, но все же эволюционные процессы происходят по-прежнему линейно и предсказуемо. Однако стоит лишь мельком ознакомиться с малой толикой фактов, как станет совершенно очевидно, что громадная доля этих процессов происходит резкими экспоненциальными скачками. Возьмем, например, закон Мура, согласно которому количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, должно удваиваться приблизительно каждые 18 месяцев (возрастая, соответственно, экспоненциально, а вовсе не линейно). Примерно то же происходит и с объемами информации, окружающей всех нас: с начала документированной истории до конца 2003 года человечество сгенерировало приблизительно 5 эксабайт

---

<sup>6</sup> Бестселлер Элвина Тоффлера. «Волны» – стадии развития науки и техники. Первая волна – переход к сельскому хозяйству, вторая – к промышленности, третья – постиндустриальная. Волны сосуществуют, периоды их смены постепенно сокращаются.

данных ( $5 \times 10^{18}$  байт). Эта цифра, конечно, может показаться головокружительной, однако быстро блекнет на фоне тех же 5 эксабайт в 2012 году, которую человечество сгенерировало за... какие-то 48 часов. Эти невероятные цифры объясняются вполне просто. Столь резкое увеличение происходит благодаря трем масштабным революциям, свидетелями которых мы с вами являемся: технологическая революция, позволившая нам собирать, хранить и обрабатывать столь громадные объемы данных; появление социальных сетей, которые стали новыми пространствами для коммуникации, многократно умножившими объемы информации; развитие мобильных технологий, гарантирующее доступ к плодам первых двух революций в любое время практически из любой точки планеты. Что в результате? По разным оценкам, в цифровом пространстве сейчас содержится от 2,7 до 4,4 зеттабайт. Ведь только одним Facebook пользуются 2 миллиарда человек, ежесекундно бомбардирующих друг друга новой информацией. Согласно данным за 2017 год, доступ в интернет имели около 50 % населения земного шара – разве можно было еще недавно подумать о таком? А к 2024–2025 году, сходятся во мнении аналитики, этот показатель будет составлять 100 %. Впрочем, есть в этой огромной бочке меда и ложка дегтя: отфильтровывать достоверную, необходимую для принятия решения информацию становится все труднее.

Такие объемы информации также означают и частые появления так называемых «черных лебедей» – непредсказу-

емых из предшествующего опыта, часто неприятных ситуаций. Теория о черных лебедях была впервые выдвинута в работе Нассима Николаса Талеба «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости»<sup>7</sup>, в которой он рассказывает о реальном открытии подобной птицы, всколыхнувшем все орнитологическое сообщество. Дело в том, что с незапамятных времен орнитологи считали, что лебеди бывают лишь с белым оперением. О белых лебедях писались бесчисленные статьи и работы, проводились самые разные исследования, эти птицы были изучены «от и до». И вот однажды в Австралии был замечен лебедь... черного цвета. Ошарашенные орнитологи не могли поверить, что это происходит на самом деле. В доли секунды весь массив накопленных знаний по поводу оперения лебедей, все научные теории и концепции, на разработку и проверку которых ушли тысячи часов, разом обесценились и отправились в утиль.

Этот новый сумасшедший мир, каждодневно окружающий нас, просто набит подобными черными лебедями. Эти события застают нас врасплох: мы не только оказываемся не готовы, но зачастую даже и не можем к ним подготовиться. Яркий пример черного лебедя – террористическая атака Аль-Каиды на небоскребы Всемирного торгового центра. Будь это коммерческая сделка, она бы перевернула своей инновационностью весь рынок; ведь до той поры ни одна террористическая организация мира ничего подобного не только

---

<sup>7</sup> The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable.

не осуществляла, но, насколько можно судить, даже и не рассматривала подобных возможностей. Нет ни малейших сомнений, что Командование воздушно-космической обороны Североамериканского континента (NORAD) было застигнуто врасплох. Все было отлажено и прекрасно готово к любого рода традиционной атаке с воздуха. Также существовал ряд действенных мер и процедур, касающихся угона летательных средств. Но никому и в голову не могло прийти, что сам самолет (с находящимися на борту пассажирами и террористами) можно использовать как оружие. И при появлении подобного черного лебедя NORAD было вынуждено растерянно и беспомощно наблюдать его полет. Никто не мог понять, что же, собственно, следует теперь делать: сбивать ли приближающийся самолет? Кто вообще должен принимать подобное решение? Так прошло более полутора часов, за которые не было сделано буквально ничего.

Подобные черные лебеди – события, бросающие вызов нашему опыту и знаниям, встречаются все чаще. В качестве одной из причин можно выделить упомянутый выше переизбыток информации (и связанный с ним все возрастающий риск упустить важную информацию). Другой же причиной можно назвать процесс глобализации: мы все сейчас связаны как никогда – в прямом и переносном смысле, поэтому разрушительные события в одной части планеты могут иметь отголоски в совсем другой.

В марте 2011 года в Японии мощное землетрясение вы-



звало цунами и унесло в общей сложности более 15 тысяч жизней. В дополнение к человеческим потерям были также и экономические, затронувшие страны, удаленные от Японии на многие тысячи километров. Ощутимый удар понесла мировая автомобильная промышленность, что стало для многих производителей и дилеров полной неожиданностью: как же так вышло, что природное бедствие где-то там, на другом конце света, оказало столь серьезное влияние на людей здесь? Выходит, что в эру глобализации и широких цепочек поставок сами понятия вроде «там», «другой конец света» и так далее подверглись полному пересмотру. 11 марта 2011 года кризис грянул не только в японском автомобильном секторе: ударная волна разошлась по всему мировому рынку. Сейчас все это не вызывает такого изумления, как тогда: 60 % продаваемых в мире датчиков массового расхода воздуха производились на японских заводах Hitachi, работа многих из которых оказалась приостановленной. Ведущие мировые автомобильные бренды, всеми силами стараясь повысить эффективность на протяжении многих лет, с готовностью копировали японскую управленческую модель «точно в срок»<sup>8</sup>. Благодаря этому компании получили возможность до минимума снизить запас продукции на складах, что, однако, повлияло и на запас надежности изделий. По

---

<sup>8</sup> ТВС – принцип бережливого производства, позволяющий осуществлять значительную экономию средств благодаря тщательному следованию рабочему расписанию. Система с успехом применялась, например, Toyota, а за ней и многими другими брендами.

причине огромного количества необходимых комплектующих и большого числа партнеров оперативное создание альтернативной цепочки поставки оказалось попросту невозможным, учитывая, что во многих случаях речь шла о поставщиках поставщиков и еще более многоуровневых схемах. Яркий пример тому – пигмент Xirallic, производящийся немецкой компанией Merck KGaA; этот пигмент является ключевым в металлизированных красках, применяющихся в автомобилестроении. Цунами, обрушившееся на Японию, в числе прочего разрушило и завод, принадлежащий компании, что, в свою очередь, вывело ее из цепочки поставщиков. Спустя всего лишь две недели оказалось, что производители автомобилей по всему миру не в состоянии поставить на рынок машины самых популярных цветов. Такой вот черный лебедь: казалось бы – события имели место в столь удаленной точке планеты, но это никоим образом не помешало им оказать серьезное влияние на общемировой рынок.

Впрочем, черные лебеди не всегда означают что-то плохое; порой они знаменуют весьма позитивные изменения, как, например, в случае с революционными изобретениями. Как говорится – кто-то теряет, а кто-то находит. Чем более прорывным является открытие, тем (по определению) более неподготовленными к нему оказываются конкуренты и в тем более выигрышном положении оказывается его автор.

В конце двадцатого столетия Google окончательно избавился от каких-либо намеков на конкуренцию на рынке

поисковиков благодаря своему алгоритму PageRank, разработанному Ларри Пейджем и Сергеем Брином. PageRank стал самой настоящей революцией в индексации и ранжировании поисковых запросов. В отличие от прочих алгоритмов, опирающихся на ключевые слова, указанные в запросе, PageRank формирует выдачу в зависимости от количества и качества ссылок на ту или иную страницу, тем самым выявляя и ставя выше в списке более важные и авторитетные источники. Благодаря подобному механизму Google удалось обеспечить недостижимое для конкурентов качество работы поисковой машины. Всего спустя год после этого мир интернет-поисковиков, казалось, стабильный и устроенный, кардинально переменялся: бывший лидер – AltaVista огромными темпами терял популярность, у Yahoo! дела шли немногим лучше. Поиск Google становился все мощнее, популярность росла как на дрожжах, и в результате компания Google стала одной из крупнейших в мире.

Черных лебедей можно разделить на пять подвидов.

Реже всего мы встречаем тех, которые влияют на общемировую ситуацию; впрочем, даже в недавнем времени мы наблюдали и глобальный экономический кризис, и технологическую революцию, и разного рода природные катаклизмы. Эти «глобальные» лебеди так или иначе затрагивают каждого или практически каждого, вне зависимости от пола, возраста, страны проживания, образования, цвета кожи, ориентации и сферы деятельности. Примером такого черного ле-

беда может служить финансовый кризис, разразившийся в 2008 году: никто тогда не мог предвидеть масштабы грядущего экономического бедствия, которое захлестнуло мировой рынок и затронуло практически все страны мира.

Далее можно выделить черных лебедей, парящих сугубо в определенных сферах. Они влияют лишь на определенные группы и компании. Очевидным примером здесь является введение новых нормативов и правил тем или иным регулятором. К таким «специализированным» лебедам можно отнести ограничение количества жидкости, разрешенной к проносу на борт самолета, чуть менее ста миллилитров. Коснулось это, прежде всего, пассажиров авиалиний, в особенности тех из них, кто не знал об изменениях и оказался к ним не готов. Конечно же, несмотря на то что такие черные лебеди затрагивают лишь определенную группу людей, вызванные их появлением неудобства от этого меньше не становятся. Так, например, во франкфуртском аэропорту мне с болью в сердце пришлось распрощаться с бутылкой отменного вина, которую я взял с собой в ручную кладь накануне введения новых правил.

В бизнесе можно часто наблюдать третий подвид черных лебедей – организационный: они влияют на отдельно взятую компанию. Что особенно интересно, эти лебеди зачастую зарождаются где-то в недрах компании, соответственно, последующий «орнитологический ад» также является результатом череды неверных решений, принятых ее ответствен-

ными лицами. Ярким примером особенно злобного черного лебеда является катастрофа на нефтеплатформе Deepwater Horizon, которая повлекла за собой гибель нескольких людей и нанесла огромный урон как окружающей среде, так и репутации British Petroleum. В общей сложности компания понесла убытки на сумму более 61 миллиарда долларов.

Четвертый подвид затрагивает интересы малого количества людей, скажем, нескольких коллег, членов семьи или друзей. Кто-то заболел, принял глупое финансовое решение, повлиявшее на благосостояние всей семьи, или, может, ключевой член команды принял решение уйти из компании и так далее.

Ну и пятый подвид лебедей влияет на жизнь отдельных людей. Полагаю, именно их мы подсознательно боимся наиболее всего. Ведь все прочие затрагивают интересы групп людей, больших ли, малых ли; с этим же лебедем мы остаемся один на один. Всем известны тысячи и тысячи примеров, как опытные и успешные люди в одночасье терпели крах, хотя всем вокруг было совершенно очевидно, какие шаги нужно было предпринять, чтобы избежать случившегося.

---

## ПРАВИЛО № 1

Будьте готовы к появлению черного лебеда, так как (даже не сомневайтесь!) рано или поздно он пожалует.

В мире, в котором над вашей головой то и дело парят черные лебеди, становится все сложнее предугадать, каким об-

разом развернется та или иная ситуация. Бывший управляющий директор Pacific Investment Management Company Мохамед Али Эль-Эриан с коллегами даже предложили термин «новая норма», подразумевая экономический контекст, но со временем он завоевал популярность и стал применяться в общем смысле.

Новая норма определяет такое положение вещей, при котором спонтанное изменение, неожиданный поворот являются постоянными его атрибутами, в результате чего никто не может с точностью знать, что случится даже в самом ближайшем будущем. Сама по себе новая норма не предвещает ничего особо хорошего. Совершенно естественным является стремление иметь хотя бы относительно надежное представление о том, что будет происходить в дальнейшем; когда же наши представления о будущем лишены этого, мы испытываем психологический дискомфорт. Еще больше все усложняет тот факт, что в условиях новой нормы перестают исправно работать привычные подходы и методы. Традиционный взгляд на факторы риска более не является фундаментальным и основополагающим при принятии решений. Вместе с тем не так-то просто отбросить испытанные годами модели поведения, даже несмотря на то, что сбои в их работе и ненадежность получаемых данных видны невооруженным глазом. И это, несомненно, влияет на качество принимаемых решений. Сила привычки столь велика, что подчас мы готовы наступать на те же грабли вновь и вновь, даже когда со-

вершенно очевидно, что их можно просто обойти.

Возьмем период с 2008 по 2012 год. Финансовый кризис и последовавший за ним обвал мировых экономик явились совокупным результатом бесчисленных ошибок и неверных решений инвесторов, предпринимателей, менеджеров, регуляторов, даже клиентов и простых потребителей, поскольку все они действовали во взаимозависимой и взаимосвязанной рыночной экосистеме. Это совершенно канонический пример «уловки-22»<sup>9</sup>, когда постепенно развивающиеся кризисные условия затрудняют трезвую оценку ситуации, что влечет за собой еще большее количество ошибок, в результате которых положение дестабилизируется еще сильнее и так далее. По мере нарастающего вокруг хаоса люди (естественным образом) все крепче держались за старые и проверенные методы, чем многократно усиливали последствия неверно принятых решений.

Оправившись от первого шока, все заинтересовались вопросом на миллион: кто виноват? Были выдвинуты сотни разнообразных конспирологических теорий, и лишь малая толика аналитики касалась серьезного и вдумчивого поиска бесчисленных ошибок в механизме принятия решений и разного рода ловушек, расставленных новой нормой, совокупный эффект которых и спровоцировал кризис.

Традиционный подход при принятии решений исходит из

---

<sup>9</sup> Популярное выражение, обозначающее взаимоисключающие правила. Берет начало в одноименном романе Д. Хеллера.

очень простых предпосылок: если ответственное лицо обладает необходимой компетенцией и опытом, а также располагает точными и проверенными данными по ситуации, то совокупность этих факторов позволит принять верное решение. И действительно – на протяжении долгих лет все работало как часы: если решение принималось исходя из интересов представляемой стороны и базировалось на корректной и достоверной информации, то в подавляющем большинстве случаев оно оказывалось наиболее верным. Все, что требовалось, – это выстроить грамотную систему анализа и проверки данных, чтобы, основываясь на них, поручить принятие решений наиболее компетентному и опытному сотруднику. Однако за последние несколько лет все вдруг перевернулось с ног на голову. Самые компетентные, опытные и успешные лидеры, опираясь на данные из самых проверенных источников, оказались теми, кто принимал вопиюще ошибочные решения до и во время кризиса. В одночасье небо накрыл целый звездопад из бизнес-селебрити, удержаться которым не помогли ни их прошлые успехи и заслуги, ни огромный опыт и проверенные данные. И они утягивали за собой на дно не только целые организации, но и тысячи связанных с ними людей. Однако, несмотря на широко распространенное мнение, не стоит видеть корень всех зол исключительно в жажде наживы.

Нет-нет, все дело было... в индейке.



## Глава 2

# Проблема индейки

Давным-давно жила на ферме одна индейка. День за днем проводила она в блаженстве, и каждый из этих дней был столь же прекрасен, как и предыдущий. Трижды в день добрый фермер приносил корм, которым индейка вдоволь наедалась. Клетку ее чистили регулярно. Время шло и шло... Прошло пятьдесят дней, сто, сто пятьдесят... И вот уже двести дней жила индейка на ферме. Каждый день одно и то же: кормление и уборка. Если бы мы попросили индейку рассказать нам о своей жизни в двухсотый день, ее речь была бы полна радости и счастья. Еще бы, жить такой жизнью! И если бы мы спросили ее, как будет выглядеть следующий, двести первый день, то она была бы озадачена: «А что, бывает как-то по-другому? Все будет так же, как и прежде! Трехразовое питание и чистая клетка». Эх, жаль, что индейка не знала: День Благодарения не за горами, и в свой двести первый день она встретит первого и последнего черного лебедя в своей жизни — опираясь лишь на собственный опыт, она не могла ни предугадать его появление, ни как-либо к нему подготовиться<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Историю бедной индейки я позаимствовал у Нассима Николаса Тале-ба. Впрочем, придумал ее Давид Юм, шотландский философ, живший в XVIII сто-

Плохие новости: мы ничем не отличаемся от индейки. Мы тоже склонны экстраполировать позитивные тенденции и, если что-то в течение достаточно длительного периода развивалось предсказуемым и понятным нам образом, мы подсознательно верим, что так будет и дальше. Это ловушка, расставленная нашей собственной когнитивной системой. Именно она влияет на то, как мы воспринимаем и обрабатываем информацию из окружающей среды, а затем делаем выводы на ее основе. Мы особенно восприимчивы к позитивным тенденциям, потому что нам удобно предполагать (сознательно или нет), что текущие успехи будут повторяться и в будущем. Вдобавок, мы склонны игнорировать важные сигналы из окружающего мира о том, что вот-вот что-то изменится – в точности как индейка, которая после двухсот беспечных дней не заметила, как фермер затачивает нож.

Подобная экстраполяция новой повседневности, изобилующей черными лебедями, фатальна. Появление черного лебедя обычно идет вразрез с тенденциями и ставит под угрозу привычное положение вещей, приводя в замешательство тех, кто должен был принимать решения: они-то были абсолютно уверены, что ситуация стабильна. Приведу несколько примеров.

Один мой знакомый, назовем его господином Индюшкиным, был активным инвестором на фондовом рынке. Он много лет вкладывался в финансовый сектор, и его портфель

приносил неизменно высокую прибыль. Г-н Индюшкин всегда считал, что занимается инвестициями с низким уровнем риска. Например, он как чумы избегал акций технических компаний, что в 2001 году спасло его от мучительных потерь, когда лопнул пузырь доткомов. Я вспоминаю, как после этого краха он утверждал, что ни при каких обстоятельствах ничего подобного не может случиться с банковским миром – одна или две фирмы могут обанкротиться из-за неверного принятия решений, но глобальный крах всего сектора просто невозможен.

Затем наступил январь 2008 года, ставший для г-на Индюшкина лучшим январем из всех предыдущих. Он был в восторге, наблюдая, как растут акции банков, и неоднократно объяснял мне, что тщательный анализ тенденций является ключом к точному принятию решений. Он показывал мне десятки графиков и моделей, которые подтверждали его аргументы и в которых, стыдно признаться, я мало что понимал.

Есть один классический трюк, который часто используют в кино. После эмоционально насыщенного, поворотного события на экране появляется надпись «Год спустя...», и вот мы перепрыгиваем вперед, чтобы увидеть, как изменились жизнь главных героев.

Ох, не рекомендовал бы я вам перепрыгивать в жизнь г-на Индюшкина год спустя! Заглядывая в будущее, не удивляйтесь, если найдете там сердитого, обиженного на весь

мир человека. Г-н Индюшкин вынужден был наблюдать, как его финансовый портфель, сформированный из вложений в несколько стабильных и респектабельных банков (такowymi они ему казались), превратился в ничто буквально на глазах.

Через некоторое время г-н Индюшкин (не без помощи те-килы) пришел в себя и признал, что оказался полностью во власти позитивных тенденций. Я хорошо помню его слова: «Я видел реальность такой, какой хотел ее видеть. Я принимал на веру любую информацию, которая подтверждала правильность моих предположений, а все, что ставило их под сомнение, я отметал, тем более что ситуация за последние несколько лет была очень хороша». Вот и все. Слова г-на Индюшкина должны стать своего рода напоминанием и уроком для всех инвесторов.

А теперь посмотрим на Nokia.

Начало двадцать первого века для этой компании было прекрасным временем. Финский производитель сотовых телефонов сокрушил своих конкурентов, заняв поразительную долю рынка – 50,9 %. У операционной системы Symbian, установленной на гаджетах Nokia, было большое преимущество: эту ОС использовали до 62,5 % телефонов, проданных в 2007 году. Nokia победила в конкурентной гонке и на крыльях неслась в светлое будущее. Зарождающиеся в то время инновации, например сенсорные экраны, которые потребители не спешили осваивать, или странная ОС, выпущенная 12 ноября 2007 года под названием Android SDK, никоим

образом не воспринимались как угрозы. Прошло больше года, прежде чем появился HTC Dream, первый смартфон на Android. Опыренная успехами Nokia, несмотря на многочисленные предупреждения и критику Symbian, продолжала поддерживать эту операционную систему, выпуская кнопочные телефоны или модели, в которых в лучшем случае клавиатура комбинировалась с небольшим сенсорным экраном.

А теперь тот самый киношный приемчик.

Прошло шесть лет...

Доля Nokia на рынке мобильных телефонов составляла 2,8 % (данные за первый квартал 2013 года), и мало кто может вспомнить, что такое Symbian. Согласно отчету Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker, опубликованному компанией IDC, в конце 2013 года на 81 % всех проданных мобильных устройств была установлена операционная система Android, которую в свое время игнорировала Nokia. Между тем финны почти полностью выпали из соревнования за рынок мобильных телефонов, продемонстрировав один из самых удивительных провалов двадцать первого века. В 2014 году Nokia была приобретена Microsoft и в 2016 году продана HMD Global и FIN Mobile. В 2017 году компания снова включилась в игру, выпустив новые модели смартфонов, использующие – шок, ужас! – систему Android. Однако в ближайшее время компания вряд ли вернет себе лидерство на рынке.

Nokia стала жертвой тех же ошибок, что совершил гос-

подин Индюшкин. Годы успеха притупили остроту восприятия и привели к очень удобной экстраполяции преобладающей тенденции – раз вчера все шло хорошо, завтра будет так же. Из-за подобного мышления компания прозевала предупреждения, приходившие из разных источников, на которые, как потом выяснилось, абсолютно точно стоило обратить внимание. Было гораздо легче придерживаться прежних, устоявшихся стратегий и игнорировать новые идеи. В этот период финны выпустили на рынок бесчисленное количество новых моделей, но лишь некоторые из них пользовались спросом. Рынок, соблазнившись привлекательностью сенсорных экранов, начал отворачиваться от традиционных моделей с кнопками. Как вспоминал бывший главный дизайнер Nokia Фрэнк Нуово, ирония заключалась в том, что первые прототипы смартфонов и планшетов с сенсорными экранами были разработаны Nokia в конце 1990-х годов, за годы до появления iPhone. К сожалению, Nokia, которая потратила в общей сложности 40 миллиардов долларов на исследования и разработки (в четыре раза больше, чем Apple!), не смогла реализовать и монетизировать собственные решения. Стоит ли этому удивляться? Как сообщает отраслевой портал [gizmodo.com](http://gizmodo.com), в конце 2009 года Ансси Ваньоки, главный стратег Nokia, заявил, что: «Apple привлекает большое внимание [...], но она все еще остается нишевым производителем»<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> См. [gizmodo.com/5416781/top-5-assclown-iphone-quotes-in-2007](http://gizmodo.com/5416781/top-5-assclown-iphone-quotes-in-2007).

Упоминавшийся ранее Роберт Мертон и Венделин Видекинг тоже явно забыли о правиле № 2. В обоих случаях основной причиной плохих решений было убеждение в том, что прошлые успехи подтверждают правильность и эффективность подхода, поэтому нет смысла что-либо менять. К сожалению, появление черного лебедя разрушило эту теорию.

---

## ПРАВИЛО № 2

Чем лучше дела и чем вы успешнее, тем выше риск подхватить синдром индейки.

Чем сильнее развился синдром индейки, тем ужаснее будет черный лебедь.

В бизнесе это явление наблюдается еще чаще. Джим Коллинз, автор бестселлера «От хорошего к великому», провел четыре года, исследуя причины краха компаний, которые ранее были лидерами рынка. Он опубликовал свои выводы в 2009 году в книге, название которой не требует дополнительных комментариев: «Как гибнут великие». Коллинз разделил процесс коллапса на пять стадий, которые идеально описывают случаи, перечисленные выше.

**Стадия 1. Высокомерие, рожденное успехом.** Серия побед порождает высокомерие и, кроме того, нежелание понять причины продолжительного успеха. Наиболее распространенным симптомом стадии является растущее убеждение «мы успешные, потому что особенные».

**Стадия 2. Неуравновешенное стремление к большему.** Уверенность в собственной правоте и гарантии успеха приводит к безрассудному погружению в неизведанные глубины, зачастую без реальной причины для этого. Эта стадия не сопровождается глубоким анализом. Зачем что-то анализировать, если вы уверены в победе?

**Стадия 3. Отрицание риска и угрозы.** Эта стадия является ключевой. Здесь-то и начинается раскручиваться смертельная спираль. Первые сигналы, предупреждающие о надвигающейся гибели, неоднократно игнорируются, а ответственные лица обращают внимание только на те факты окружающей действительности, которые подтверждают их предположения, какими бы незначительными они ни были. (Подозреваю, что господин Индюшкин подтвердит мои слова.) Все решения, принимаемые на этой стадии, будут ошибочны.

**Стадия 4. Хватание за соломинку.** Когда масштабы катастрофы становятся очевидны, многие лица, принимающие решения, начинают действовать хаотично и неосмотрительно, надеясь спасти ситуацию мановением руки. Вместо того чтобы использовать анализ или дисциплину, которые могли бы помочь им сфокусироваться на цели, они палят из пушки по воробьям. Нетрудно потратить целое состояние на запуск нового продукта; однако, помимо этого, нужно еще сделать его прибыльным – и это единственный способ спасти компанию, находящуюся на четвертой стадии.



**Стадия 5. Признание своей бесполезности или полного краха.** Вот и наступает момент, когда ухудшающееся финансовое положение и последующие неудачные решения гасят внутреннюю энергию организации, подрывают авторитет ее руководителей и моральный дух сотрудников. У компании, которая внутренне уже сдалась, есть лишь два варианта: нацелиться на долгосрочную перспективу и бороться за выживание или попросту закрыться<sup>12</sup>.

Энди Гроув, с 1987 по 1998 год генеральный директор Intel Corporation, часто повторял, что с успехом приходит беспечное самодовольство, на смену которому позже придет и неудача. Чем лучше идут дела, тем менее мы склонны что-то менять и, соответственно, тем выше вероятность, что мы упустим некий важный сигнал о приближающейся опасности.

Например, такие сигналы совершенно точно проигнорировал издатель всемирно известной «Британской энциклопедии». Выпущенная сперва лишь в трех томах – с 1768 по 1771 год, «Британская энциклопедия» со временем стала синонимом качества, эталоном в мире энциклопедий и, соответственно, лидером рынка. Постоянно дополняя материал от издания к изданию, «Британника» упрочивала свое лидерство в сфере справочной литературы. Ни одна энциклопедия мира не могла с ней тягаться. Легендарный, овеванный славой бренд, с многовековой историей, с блестящим переч-

---

<sup>12</sup> См. [jimcollins.com/books/how-the-mighty-fall.html](http://jimcollins.com/books/how-the-mighty-fall.html).

нем ученых-составителей, бережно относящихся к фактам, — все вместе это делало ее не только прекрасным научным изданием, но объектом желания библиофилов по всему миру. Беспроигрышная бизнес-модель! И на протяжении 230 лет она таковой и оставалась.

И вот, в конце XX столетия один из менеджеров обращается к руководству издательства с донельзя странной идеей: некая группа энтузиастов решила создать онлайн-энциклопедию, причем дело написания и редактирования статей предполагалось делегировать самим пользователям. С точки зрения маститых издателей, делом жизни которых являлось следование высочайшим стандартам академического качества, это звучало как самый настоящий абсурд. В 2000 году был запущен проект Nupedia, который спустя год был переименован в Wikipedia. Успех проекта был просто грандиозным. Стремительное развитие Wikipedia на разных языках мира вскоре дало людям доступ почти что к 4 миллионам статей — практически в 40 раз больше, чем в «Британнике»! Конечно, далеко не все они были столь прекрасно подготовлены, как в прославленной энциклопедии, однако их качество вполне удовлетворяло потребности большинства пользователей. Начался масштабный отток клиентов «Британники»: если в 1990-е годы можно было с уверенностью рассчитывать на 100 с лишним тысяч ежегодно проданных экземпляров, то к 2010 году этот показатель упал до скудных 8,5 тысячи. В 2012 году было принято болезненное решение

навсегда прекратить выпуск бумажного издания энциклопедии, сконцентрировавшись на электронной версии и развитии своих образовательных программ. Революционизировав саму индустрию, тот безобидный на вид черный лебедь с легкостью разрушил успешно работавшую на протяжении более чем двух столетий бизнес-модель.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

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