

paiknevat argumenti, mis näivad võrdsena, tõmban need mõlemad maha. Kui leian pooltargumentide seast sellise, mis on samaväärne kahe vastuargumentiga, tõmban kõik kolm maha. Kui ma pean kahte vastuargumenti võrdseks kolme pooltargumentiga, tõmban kõik viis maha. Niimoodi talitades leian pikapeale tasakaalupunkti. Kui ma siis olen päeva või paar järele mõelnud ning pole kumbagi tulpa lisanud ühtki uut olulist argumenti, võtan otsuse vastu.”

Franklin nimetas seda tehnikat „moraalseks algebraks”. Rohkem kui 200 aastat pärast selle kirja kirjutamist kasutavad inimesed otsuste tegemisel üldjoontes ikka veel Franklini lähenemist (seda mõistagi juhul, kui nad ei usalda oma kõhutunnet). Me ei pruugi tingimata poolt- ja vastuargumente järjestikku maha tõmmata, nagu Franklin soovitas, aga protsessi põhimõtte oleme omaks võtnud. Kui seisame valiku ees, siis võrdleme oma võimaluste poolt- ja vastuargumente ning seejärel valime välja sellise võimaluse, mis paistab kõige soodsam.⁸

Poolt- ja vastuargumentide nimekirja tegemine on meile tuttav. See on mõistlik lähenemine. Kuid ühtlasi on see ka tõsiselt vigane lähenemine.

Viimase 40 aasta jooksul tehtud psühholoogiauringute tulemusel on selgunud terve hulk iseärasusi, mis meie mõtlemist kallutavad ning poolt- ja vastuargumentide mudeli kasutuks muudavad. Kui pürgime selle poole, et teha paremaid valikuid, peame tundma õppima selle kallutatuse toimemehhanisme ning seda, kuidas sellega võidelda (mõne poolt- ja vastuargumentide nimekirjast vägevama vahendi abil).

Pange end valmis kohtumiseks nelja otsustamisel kõige suuremat kahju külvava võllarooga ja protsessiga, mida saame nende mõju neutraliseerimiseks kasutada.

1

Otsuste tegemise neli võllarooga

1.

Mittetulundusühing HopeLab töötab välja tehnoloogiaid laste tervise edendamiseks. Selle teadus- ja arendusdirektor Steve Cole on öelnud: „Iga kord, kui sul tekib kiusatus mõelda, kas peaksid tegema seda VÕI toda, küsi hoopis endalt: „Kas on mingi võimalus, kuidas saaksin teha seda JA toda?” Üllatavalt sageli on võimalik teha mõlemat.”⁹

Cole ja tema meeskond soovisid leida ühe suure projekti jaoks partnerit, kes aitaks välja töötada kaasaskantava seadme laste kehalise koormuse mõõtmiseks. San Francisco lahe piirkonnas oli vähemalt seitse-kaheksa ettevõtet, kes oleksid selle tööga hakkama saanud. Tavalisel juhul oleks HopeLab kõikide firmade pakkumised kokku kogunud ning kõige paremaga suure lepingu sõlminud. Cole aga pani võitja väljavalimise asemel käima „traavivõistluse”. Ta kahandas esialgse tellimuse mahu nii väikeseks, et see sisaldas ainult projekti esimest etappi, ning võttis selle kallale üksteisest sõltumatult tööle viis firmat. (Olgu selguse mõttes lisatud, et ta ei viiekordistanud eelarvet – mittetulundusühinguna polnud HopeLabil piiramatult vahendeid. Cole teadis, et see, mis ta esimeses voorus teada saab, teeb järgmised etapid tõhusamaks.)

Selle traavivõistlusega tagas Cole seadme valmistamiseks mitu lahendust. Ta võib nende seast oma lemmiku välja valida või mitme eri lahenduse parimaid jooni omavahel kombineerida. Seejärel, teises voorus, saab ta välistada need tootjad, kes ei arvestanud tema soovidega või täitsid ülesande poolikult.

Cole võitleb niimoodi otsustamise esimese võllarooga, kitsa vaatevälja vastu. Kitsa vaatevälja puhul kaldume oma valikuid liiga kitsalt määratlema ja nägema neid kahendsüsteemis. Me küsime: „Kas peaksin oma partnerist lahku minema või mitte?” Selle asemel et küsida: „Kuidas ma saaksin suhet paremaks muuta?” Me küsime endalt: „Kas peaksin ostma uue auto või mitte?” Selle asemel et küsida: „Milline rahapaigutus oleks pere heaolu nimel kõige parem?”

Olime surutud kitsastesse raamidesse, kui küsisime sissejuhatuses: „Kas Shannon peaks Clive'i lahti laskma või mitte?” Me heitsime valgust ainult ühele võimalikule tegutsemisviisile, jättes kõik teised arvestamata.

„Traavivõistlust” korraldades murdis Cole sellest lõksust välja. Tema lähenemine ei olnud enesestmõistetav ja ta pidi selle kontseptsiooni eest võitlema. „Esiialgu pidasid töökaaslased mind hulluks. Algusjärgus kulub palju raha ja aega. Aga nüüd teevad siin kõik nii. Tuleb kohtuda paljude inimestega. Tuleb õppida tundma vastava tegevusala paljusid külgi. Mõnes asjas jõuavad eri tegijad samale tulemusele ning nii võid kindel olla, et asi on õige. Töö käigus õpid tunnustama neid jooni, mis muudavad firmad erinevaks ja eriliseks. Kõik see oleks võimatu, kui räägiksid ainult ühe inimesega. Ja kui kõik viis firmat teavad, et asjaga on seotud veel neli firmat, näitavad nad oma parimaid külgi.”

Pange tähele, mille poolest see meetod erineb poolt- ja vastuargumentide nimekirja tegemisest. Cole oleks võinud iga ettevõtjaga koostöötamise eelised ja puudused kokku arvata ning teha selle analüüsi põhjal otsuse. Aga see oleks olnud kitsas lähenemine. Täpsemalt, ta oleks sel puhul eeldanud, et ainult üks ettevõtjatest on võimeline välja töötama täiusliku lahenduse ja et ta suudab selle ettevõtte teiste seast paljalt pakkumise põhjal välja valida.¹⁰

2.

Mängu tuleb ka üks esmapilgul nähtamatuks jääv tegur: meeskondadega kohtudes oleks Cole'il paratamatult kujunenud lemmik, meeskond, kellega suheldes tekib säde. Ja kui ta ka mõistusega oleks aru saanud, et inimesed, kes talle isiklikult meeldivad, pole tingimata need, kes töötavad välja parimad tooted, oleks tal ikkagi tekkinud kiusatus poolt- ja vastuargumentide nimekirja nende kasuks suunata. Cole poleks ehk ise sellest teadlik olnudki, aga kuna poolt- ja vastuargumentid tekivad meie peas, on väga lihtne tegureid kallutada. Me arvame, et viime läbi kaine võrdluse, kuid tegelikult järgib aju sisetunnet.

Meil on tavaliselt kombeks üsna kiiresti kujundada arvamus mingi olukorra kohta ning seejärel otsida infot, mis seda arvamust kinnitaks. Ja see küsitava väärtusega harjumus, mida nimetatakse „kinnituse otsimiseks”, on otsuste tegemise teine võllaroog.

Sel teemal on tehtud ohtralt uurimistöid, toome ühe tüüpilise näite. 1960. aastatel, kui meditsiiniteadus polnud suitsetamise varjukülgedes osas veel nii selget seisukohta võtnud, tundsid suitsetajad pigem huvi sellise artikli vastu, mille pealkiri oli „Suitsetamine ei põhjusta kopsuvähki”, kui sellise vastu, mille pealkiri oli „Suitsetamine põhjustab kopsuvähki”. (Et mõista, mil viisil see halbade otsuste langetamiseni võib viia, kujutage ette, et teie ülemusel on käes kaks uurimust pealkirjadega „Andmed, mis sinu arvamust toetavad” ja „Andmed, mis sinu arvamusele vastu räägivad”. Arvake, kumba ta koosolekul tsiteerib?)

Teadlased on ikka ja jälle samale järeldusele jõudnud. Kui inimestel on võimalus maailmast teavet koguda, valivad nad suurema tõenäosusega sellise teabe, mis nende suhtumisi, veendumusi ja tegusid toetab. Partei- lased otsivad teiste seast välja sellised meediakajastused, mis nende platvormi kasuks räägivad, kuid nad ei sea peaaegu kunagi oma veendumusi kahtluse alla ega otsi teise poole arvamusi toetavaid artikleid. Uut autot või arvutit ihaldav tarbija otsib põhjusi, mis tema ostu õigustaksid, kuid ostu edasilükkamise põhjendamisel pole ta kaugeltki sama usin.

Kinnituse otsimine on salakaval veel sellegi poolest, et see paistab

olevat teaduslikult põhjendatud. Me ju kogume andmeid. Sissejuhatuses mainitud professor ja otsuste tegemise uurija Dan Lovallo on öelnud: „Kinnituse otsimine on tõenäoliselt kõige suurem probleem äritegevuses, sest isegi kõige erudeeritumad inimesed ei adu seda. Inimesed hakkavad tegutsema ja koguvad andmeid, ise aru saamata, et nad vassivad.”¹¹

Nii töös kui ka eraelus väidame sageli, et tahame teada tõe, kuigi tegelikult otsime lihtsalt kinnitust oma arvamusel: „Kas need teksad teevad mind paksuks? Mida sa minu luuletusest arvad?” Nendele küsimustele ei igatseta saada ausat vastust.

Või võtame need vaesed tõsielusarjades osalejad, kes püüavad telesaares laulda, kuigi ei pea üldse viisi. Kui kohtunikud neid karmilt kritiseerivad, langevad nad šokki. Nad on murtud. Ja siis me taipame: see on esimene kord elus, kui neile ausat tagasisidet antakse. Nad on nii maiad kinnituse järele, et on naelutanud valgusvihu oma sõprade ja pere kiitusele ja toetusele. Kuna sõbrad ja pere neile takka kiidavad, pole raske aru saada, miks nad arvavad, et võivad saada järgmiseks superstaariks. See oli kõvasti moonutatud andmekogumist tulenev loogiline järeldus.

Just see ongi kinnituse otsimise juures pisut hirmutav: kui tahame, et miski oleks tõi, seame valgusvihku seda toetavad andmed ning siis teeme nende alusel järeldusi ja õnnitleme ennast põhjendatud otsuse puhul. Ai-ai!

3.

Andy Grove meenutas oma mälestusteraamatus „Only the Paranoid Survive” („Ainult paranoikud jäävad ellu”) rasket valikut, mille ees ta 1985. aastal Inteli juhina seisis: kas sulgeda firma mälukiipide tootmisliin või mitte. Intel oli mäluksadmete tootmise peale üles ehitatud. Oli aeg, mil firma oli ainuke mäluksadmeid tootev ettevõtte terves maailmas, kuid 1970. aastate lõpuks oli neile tekkinud kümnekond konkurenti.

Vahepeal oli väike meeskond Intelis välja arendanud järjekordse toote, mikroprotsessori, ning 1981. aastal saavutati suur edu – IBM valis Inteli

mikroprotsessori oma uue arvuti ajuks. Inteli meeskond pingutas kõvasti, et saavutada mälukiipide tootmiseks vajalik võimsus.

Nüüdseks oli Intelist saanud kahe toote poolest tuntud firma: mälu ja mikroprotsessorid. Mäluga seotud tooted moodustasid endiselt suurima osa tulust, kuid 1980. aastate algusest alates hakkasid Jaapani ettevõtted firma konkurentsivõimet ohustama. „Inimesed, kes olid Jaapanis käinud, rääkisid õudusjutte,” ütles Grove. Oli teada, et üks Jaapani firma kavandas parasjagu mitmesse mäluksadmete põlvkonda kuuluvaid tooteid korraga: 16 kB mäluksa tegelevad inimesed olid ühel korral, 64 kB mäluksa tegelevad inimesed neist korral kõrgemal ja 256 kB mäluksa meeskond veel kõrgemal.

Inteli kliendid hakkasid Jaapani mäluksadmete heale kvaliteedile vihjama. „Tegelikult oli Jaapani mäluksadmete kvaliteet kaugel üle sellest, mida meie võimalikuks pidasime,” rääkis Grove. „Meie esimene reaktsioon oli eitamine. See ei saa õige olla. Nagu sageli sellises olukorras, asusime tarmukalt andmeid ümber lükkama. Alles siis, kui olime kinnitust saanud, et klientide väited olid suuresti tõi, hakkasime oma toote kvaliteedi kallal tööle. Olime ilmselgelt õige aja maha maganud.”

1978. aastast 1988. aastani kahekordistus Jaapani firmade käes olev turuosa 30%-lt 60%-ni. Intelis puhkes tuline debatt selle üle, kuidas Jaapani konkurentidele vastata. Ühte leeri koondunud juhid tahtsid jaapanlastest tootmises seitsmepeniikoormasaabastega mööda hüpata. Nad panid ette ehitada hiiglaslik uus tehas mäluksadmete tootmiseks. Teine leer tahtis panustada uudsele tehnoloogiale, millele jaapanlased nende arvates väärilist vastast välja panna poleks suutnud. Kolmas leer tahtis võtta suuna enam erialastele turgudele.

Vaidlus kestis ega andnud mingit tulemust ning firma hakkas järjest rohkem raha kaotama. Mikroprotsessorite tootmine kasvas kiiresti, aga äpardused mäluksadmete osas hakkasid kasumit vähendama. Grove võttis 1984. aasta kokku järgmiselt: „See oli sünge ja masendav aasta. Me töötasime kogu aeg ilma selge arusaamiseta, kuidas asjad võiksid hakata paremini minema. Olime kursi kaotanud.”

1985. aasta keskel, pärast veel mõnekuulist viljatut vaidlust, arutles Grove oma kabinetis Inteli juhatuse esimehe ja tegevjuhi Gordon Moore'iga mälutoodete probleemi üle. Mõlemad mehed olid peamurdmisest kurnatud. Siis tabas Grove'i inspiratsioonipuhang:

„Vaatasin aknast välja taamal lõbustuspargis tiirleva vaateratta poole. Siis pöördusin Gordoni poole ja küsisin: „Kui meid lahti lastaks ja juhatuse võtaks tööle uue tegevjuhi, mida too sinu arvates teeks?” Gordon vastas vähimagi kahtlusega: „Ta viiks asutuse mälutoodete turult välja.”

Jõllitasin talle tuimalt otsa ja ütlesin siis: „Miks meie ei võiks korraks uksest välja astuda, siis uuesti tagasi tulla ja ise seda teha?”

See oli selgusehetk. Kõrvaltvaatajale, kes on prii ajaloolisest taagast ja eri leeride võitlusest, oluks mälutoodete äri lõpetamine loogiline käik. Vaatenurga muutmine – „Mida meie järeltulija teeks?” – aitas Moore'il ja Grove'il näha asju selgelt suures plaanis.

Loomulikult polnud mälutoodetest loobumine lihtne. Paljud Grove'i kolleegid olid tuliselt selle mõtte vastu. Mõned olid seisukohal, et mälutoodetel on Inteli tehnoloogilise võimekuse taimelava ning teised teadussuunad hääbuvad ilma nendeta. Teised väitsid, et Inteli müügi jõud ei suuda klientide tähelepanu köita ilma laialdase tootevalikuta, kuhu kuuluvad nii mälutoodet kui ka mikroprotsessorid.

Pärast pikka „hammaste kiristamist” nõudis Grove, et müügiinimesed räägiks klientidele Inteli plaanist mälutoodetest loobuda. Klientidelt tuli sellele vastuseks suur haigutus. Üks neist ütles: „Küll teil läks sellega ikka aega.”

Alates selle otsuse langetamisest 1985. aastal on Intel olnud mikroprotsessorite turu liider. Kui oleksite päeval, mil Grove'i see suurepärase mõtte tabas, investeerinud Inteli aktsiatesse 1000 dollarit, oleks see investeering 2012. aastaks olnud väärt 47 000 dollarit (võrdluseks: kui oleksite panustanud indeksisse S&P 500, mis kajastab suurimate börsiettevõtete

aktsiate keskmist väärtust, oleks teie investeeringu väärtus olnud 7600 dollarit). Võib üsna kindlalt väita, et Grove tegi õige otsuse.¹²

GROVE'I LUGU PALJASTAB ühe vea, mida paljud eksperdid otsuste puhul teevad. Kui tutvute otsustamise teemal kirjutatud uurimistöödega, leiab, et paljud otsustamismudelid on oma olemuselt üleskiidetud võrdlustabelid. Korterite ostmise puhul näiteks soovitatakse teil ilmselt kaheksa sõelale jäänud valikut võtmetegurite (maksumus, asukoht, suurus jm) alusel järjekorda seada. Seejärel peaksite lisama igale tegurile kaalu, mis peegeldab teguri olulisust (näiteks maksumus on olulisem kui suurus). Ning viimaks tuleks lõpliku vastuse saamiseks kõik otsad omavahel kokku viia (hm, kolin tagasi emme ja issi juurde).¹³

Seda tüüpi analüüsist jääb välja üks tähtis element – emotsioon. Ei saa öelda, et Grove'i otsustamise oleks raskeks teinud valikuvõimaluste või info nappus, tal oli raske otsustada sellepärast, et ta tundis end sisemiselt lõhestatuna. Jooksvad pinged ja poliitiline kemplemine varjutasid ta kainet mõistust ning peitsid ta pilgu eest pikas plaanis olulise vajaduse mälutoodetest loobuda.

Nüüd tuleb mängu otsustamise kolmas võllaroog: lühiajaline emotsioon. Kui seisame raske otsuse vastuvõtmise ees, läheb meis liikvele tunnetelaviin. Peas keerlevad ikka samad argumendid. Meie mõtteid kammitsevad hetkeolud ja me muudame iga päev meelt. Kui meie otsus oleks esitatud võrdlustabelina, ei muutuks selles ükski arv – sest uut infot ei lisanduks –, kuid meie mõtetes ei tundu see nii olevat. Oleme üles keerutanud nii palju tolmu, et ei näe enam teed oma jalge ees. Sellistel hetkedel on meil kõige rohkem vaja perspektiivi.

Benjamin Franklin oli ajutiste emotsioonide mõjust teadlik. Tema moraalne algebra näeb targasti ette, et inimesed koostaksid pool- ja vastuargumentide nimekirja mõne päeva jooksul. See annab võimaluse lisada tegureid sedamööda, kuidas vaimustus ideest kasvab või kahaneb. Seejuures tuleb meeles pidada, et pelk võimaluste võrdlemine pole sama-

väärne suurema pildi nägemisega. Pole kahtlust, et Andy Grove oli palju aastaid oma mäluoodete ärist lahkumise poolt- ja vastuargumentide nimikirja kaalunud. Kuid see analüüsimine halvas ta mõtlemisvõime ning sellest tardumusest väljamurdmiseks läks vaja olukorrast eemaldumist – ta pidi asjale vaatama oma järeltulija pilguga.

4.

„Võimalus, et reaktor plahvatab, tekib kord 10 000 aasta jooksul.”

– Vitali Skljarov, Ukraina elektriminister, kaks kuud enne Tšernobõli õnnetust¹⁴

„Kes kurat tahaks kuulata näitlejaid rääkimas?”

– Harry Warner, Warner Bros. Studios, 1927¹⁵

„Mis kasu firma sellest elektrilisest mänguasjast saaks?”

– William Orton, Western Union Telegraph Company president, keeldudes 1876. aastal võimalusest osta Alexander Graham Belli telefonipatent¹⁶

Otsides viimast otsuse tegemise võllarooga, läheme ajas tagasi 1. jaanuarisse 1962, kui neljast noorest mehest koosnev rokkansambel nimega The Beatles oli Londonis kutsutud ettemängimisele Decca Recordsisse, ühte kahest Briti suurimast plaadifirmast. „Me olime elevil,” meenutas John Lennon. „See oli ju Decca.” Tunniajalise ettemängimise jooksul mängisid nad viitteist laulu, suurem osa neist olid töötlused. The Beatles ja nende mänedžer Brian Epstein lootsid sõlmida lepingu ning jäid ärevalt vastust ootama.

Viimaks jõudis nendeni kohtuotsus: Decca oli otsustanud ära öelda. Epsteinile saadetud kirjas kirjutab Decca Recordsi mainekas talendiotsija Dick Rowe: „Meile ei meeldi teie poiste saund. Bändid pole enam popu-

laarsed, neljaliikmeliste kitarripuntide aeg on päris kindlasti möödas.”¹⁷

Nagu Dick Rowe peagi koges, on otsuste tegemise neljas võllaroog liigne enesekindlus. Inimesed peavad oma teadmisi tuleviku kohta paremaks, kui need tegelikult on.

Meenutagem Andy Grove'i kolleegide kohutavaid eelaimusi selle kohta, mis juhtuks, kui Intel lõpetaks mälukiipide tootmise. *Me kaotame oma teaduseks ja tootearenduseks vajaliku taimelava. Meie müügiiosakond ei saavuta ilma laialdase tootevalikuta edu.*

Ajalugu on tõestanud, et neil polnud õigus: Inteli teadustöö, tootearendus ja müük püüsid tugevana. Huvitav on aga see, et kui need inimesed oma arvamust avaldasid, ei kõhelnud nad üldse. Nad ei polsterdanud oma märkusi sõnadega: „On võimalik, et ...” või „Mulle teeb muret, et ühel päeval võib ...” Nad teadsid, et neil on õigus. Nad lihtsalt teadsid seda.

Ühes uurimuses leiti, et kui arstid olid diagnoosis „täiesti kindlad”, ei olnud neil tegelikult 40% juhtudel õigus. Kui rühm üliõpilasi hindas oma oletuste paikapidavuse protsenti, arvasid nad, et eksivad 1% juhtudel, kuid tegelikult eksisid nad 27% juhtudel.

Me oleme oma ettenägelikkuses liiga kindlad. Kui püüame tulevikku ette arvata, heidame valgust sellele infole, mis meil parasjagu käepärast on, ning teeme selle põhjal järeldused. Kujutagem ette, et ühe reisibüroo juhataja oleks 1992. aastal öelnud: *Minu reisibüroo on Phoenixis turuliider ja meil on kõige paremad kliendisuhed. See ala areneb nii kiiresti, et meil oleks lihtne oma firma järgmise kümne aastaga kahekordseks kasvatada. Astume sammukese ajast ette ja rajame kohe need lisakontorid.*

Probleem on selles, et me ei tea, mida me ei tea. *Oih, internet! Nii palju siis minu reisibüroost.*

Tulevikul on kõhedusttekitav võime meid üllatada. Me ei saa heita valgust neile aladele, millest me midagi ei tea.

• • •