

Глава 6

Решение проблем и принятие решений: вступаем в область сознания

Большинство процессов, о которых мы говорили до этого момента (в том числе переключение внимания и связывание слов с их значением) происходит автоматически, даже если на них влияет наше сознание. Эта же глава, напротив, посвящена принятию обдуманых решений — процессу, отличающемуся наиболее высокой степенью осознанности и контролируемости. Прямо сейчас, читая эти страницы, вы осознаёте, что обдумываете проблемы мышления и принятия решений.

В этой главе мы сосредоточимся на том, как мы оцениваем достигнутый прогресс и степень реализации поставленной цели, а также принимаем решение о том, что следует делать, чтобы ее достичь. Дизайнеры редко оперируют подобными терминами, но надеюсь, мне удастся это изменить.

[ЗАМЕТКА НА ПОЛЯХ]

Существует несколько просто фантастических книг о том, как мы, люди, отклоняемся от принципа рациональности, принимая решения, — Амос Тверски и Даниэль Канеман получили Нобелевскую премию за исследования в этой области. В следующей главе мы изучим эмоции и некоторые формы их влияния на процесс принятия решений, однако сначала давайте рассмотрим этот процесс в целом.

Определение: в чем состоит моя проблема?

Принимая решения и решая проблемы, вы отвечаете на ряд последовательных вопросов. Первый из них звучит следующим образом: «В чем состоит моя проблема?» С моей точки зрения, этот вопрос можно раскрыть следующим образом: «В чем состоит проблема, которую я пытаюсь решить? На каком этапе ее решения я нахожусь в данный момент (текущее состояние) и куда я собираюсь двигаться далее (к состоянию, когда цель достигнута)?»

Рассмотрим игру жанра «Выберись из комнаты», в которой игроку нужно как можно быстрее решить ряд загадок, чтобы найти выход из запертого помещения (рис. 6.1). Хотя ваша конечная цель — отпереть дверь, сначала вам предстоит достичь целого ряда промежуточных целей: например, найти ключ от двери, для чего потребуются открыть шкаф со стеклянными дверцами, в котором находится ключ, а до этого найти инструкцию о том, как его открывать, и т. п. (это условные примеры, никаких подсказок!).



РИС. 6.1.

Участники игры ищут подсказки в запертой комнате

Шахматы — это еще один пример постановки промежуточных целей в процессе достижения конечной. Ваша конечная цель состоит в том, чтобы поставить мат королю соперника, однако по ходу игры вам приходится решать промежуточные задачи. Король соперника прикрыт ферзем и слоном, поэтому промежуточная цель (на пути к конечной, то есть мату королю) состоит в том, чтобы вывести слона из игры. Для этого вам придется задействовать своего слона, то есть передвинуть на другую клетку свою пешку, которая загораживает слону путь. Ходы соперника заставляют вас ставить перед собой новые промежуточные цели — например, вывод королевы из-под удара или обмен пешки на другую фигуру после того, как она дойдет до противоположного края доски. В каждом из приведенных примеров промежуточные цели необходимы для того, чтобы достичь конечной.

Можно ли представить проблему иначе?

Помните, что мы говорили о профессионалах и непрофессионалах в предыдущей главе, а также об уникальной терминологии, которую использует каждая из этих групп? Если речь идет о принятии решений, то оказывается, что профессионалы и непрофессионалы видят (или *формулируют*) проблему также по-разному.

Представим себе процедуру покупки дома. Обычный человек, впервые покупающий дом, думает: «Какую цену предложить владельцу, чтобы он согласился на продажу?» Профессионалы в торговле недвижимостью думают о куда большем количестве аспектов сделки: «Может ли этот покупатель получить кредит? Какова его кредитная история? Были ли у него проблемы с возвратом кредита раньше? Достаточно ли у него наличных денег для первоначального взноса? Не возникнет ли проблем с органами строительного контроля? Какой предпродажный ремонт придется сделать нынешнему владельцу, чтобы покупатель согласился на сделку? Действительно ли у владельца есть намерение продать дом? Не находится ли дом в залоге и не имеет ли каких-либо других обременений?»

Таким образом, если непрофессионал видит только одну проблему (убедить владельца дома продать его по конкретной цене),

то профессионал — целый ряд проблем, связанных, например, с правом собственности, строительной инспекцией, кредитной историей потенциального покупателя, мотивацией владельца и т. п. С разных точек зрения ситуация видится по-разному, а значит, решения, принимаемые двумя сторонами, а также действия, которые они могут предпринять, скорее всего, тоже будут различаться.

Во многих случаях непрофессионалы — покупатели, в первый раз приобретающие дом, — формулируют совсем не ту проблему, которую им действительно надо решить, поскольку они просто не понимают всей ее сложности и не видят различных ее аспектов. Они представляют себе проблему слишком упрощенно.

Именно поэтому первое, что нам, как дизайнерам продуктов и услуг, следует понять, — это то, как наши потребители определяют проблему, которую им надо решить. Мы обязаны знать их мнение на этот счет и помогать им постепенно разобраться, в чем состоит их реальная (и скорее всего, гораздо более сложная) проблема. Эта процедура известна под названием *переопределения области решения проблемы*.

[ЗАМЕТКА НА ПОЛЯХ]

Определение проблемы и ее формулировка — это разные вещи, но обе они рассматриваются в этой главе. Чтобы стимулировать онлайн-продажи продукта, надо подыскать для него один более дорогой и один более дешевый аналог. Таким образом, вы успешно решите проблему ценообразования на ваш продукт (рис. 6.2). Вместо того чтобы рассматривать его в отдельности как блендер за 349 долларов, покупатели будут считать его продуктом из среднего ценового сегмента — не слишком дешевым, но и не слишком дорогим, как тот, который стоит 499 долларов. Задумайтесь, как искусство ценообразования влияет на ваши собственные покупательские решения. Как дизайнер не забывайте об эффективности этого подхода.



◀ 1 of 2 ▶

Breville Fresh & Furious блендер

Цена в других магазинах \$299,95

Наша цена \$199,95



◀ 1 of 3 ▶

Breville Q блендер

Цена в других магазинах \$549,95

Наша цена \$349,95



◀ 1 of 5 ▶

Breville Super Q блендер

Цена в других магазинах \$799,95

Наша цена \$499,95

РИС. 6.2.

Блендеры Williams Sonoma

Проблема испорченной шахматной доски

Хороший пример переопределения области решений проблемы — это проблема испорченной шахматной доски, как ее называют когнитивные психологи Крейг Каплан и Герберт Симон. Базовая предпосылка состоит в следующем: представьте, что у вас есть шахматная доска. Эта шахматная доска отличается от обычной только тем, что вы вырезали две угловые черные клетки с каждой стороны и на доске осталось 62 клетки вместо 64. Кроме того, у вас есть горсть костяшек от домино, каждая из которых покрывает ровно две клетки шахматной доски (см. рис. 6.3).

Ваша задача. С помощью 31 костяшки домино покройте всю доску так, чтобы каждая костяшка занимала две клетки — красную и черную (нельзя класть домино по диагонали).

Определение области решений проблемы. Если вы попросите кого-нибудь решить эту задачу, он наверняка станет раскладывать домино на шахматной доске, застрянет в самом конце и начнет сначала. Кстати, если вам удастся покрыть доску костяшками от домино, не ломая их пополам, пожалуйста, не забудьте прислать мне решение!

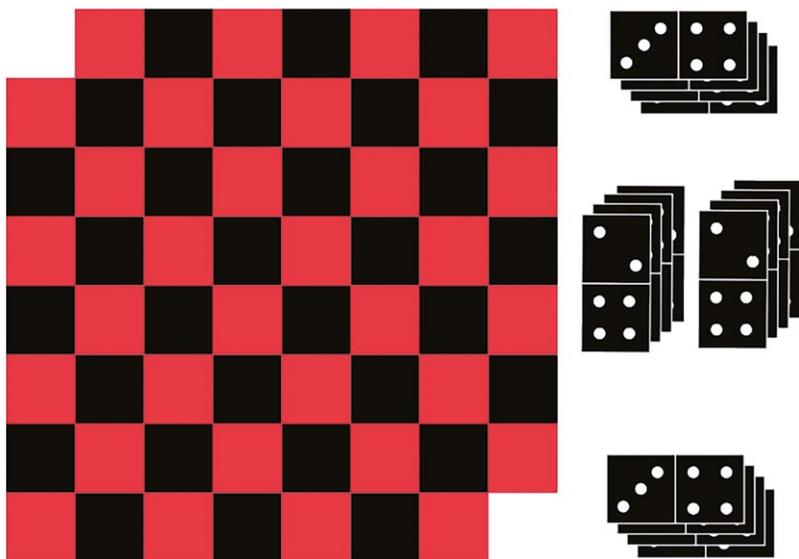


РИС. 6.3.

«Неправильная» шахматная доска

Задача определения проблемы. Проблема в том виде, в котором она изложена, не имеет решения. Если каждая костяшка домино покрывает одну черную и одну красную клетку, а количество красных и черных клеток на доске теперь неодинаково (ведь мы вырезали две черные клетки по углам доски), то у проблемы нет решения. Дилетант формулирует проблему и подходит к определению области ее решений, начиная раскладывать домино на клетки шахматной доски в надежде решить задачу опытным путем. Укладывая очередную костяшку, он считает, что приближается к успеху. Возможно, он прикинул: раз на доске осталось 62 клетки, а у него есть 31 костяшка, каждая из которых покрывает две клетки, то математически решить задачу можно. Профессионал же мгновенно поймет, что для ее решения необходимо равное количество красных и черных клеток на доске, а потому даже не попытается разложить на ней костяшки.

Как найти путь к решению проблемы

Я упоминал об области решений проблемы, отделяющей момент ее определения от момента ее решения. Давайте поговорим об этой области более подробно.

Во-первых, для дизайнеров продуктов и услуг особенно важно делать предположения о том, как выглядит область решений проблемы для наших покупателей. Будучи экспертами в сфере, к которой относится проблема, мы знаем, какие шаги может предпринять потребитель; часто правильные решения и необходимые действия кажутся нам очевидными, но, с точки зрения наших (менее компетентных) потребителей, эта же проблема может выглядеть совершенно иначе.

В таких играх, как шахматы, все участники понимают, какие действия они могут совершать, а иногда — и к каким последствиям они приведут. В других областях деятельности, например в здравоохранении, это не всегда очевидно. Если мы разрабатываем эти процессы, нам важно понимать, как наши клиенты видят свою «дорогу к счастью». Как они представляют себе маршрут от нынешнего состояния к состоянию, когда конечная цель достигнута? Какие, с их точки зрения, критически важные решения им предстоит принять? Они могут воображать себе этот маршрут совсем не так, как его видит профессионал, а иногда их представления бывают и вовсе нереалистичными. Но встав на их точку зрения, мы сможем работать над созданием продуктов или услуг, способных содействовать постепенной трансформации их ментальной модели. И тогда они смогут принимать оптимальные решения и представлять себе их последствия.

Найти опору в пути: промежуточные цели

Мы говорили об определении проблемы нашей целевой аудиторией, но что, если она столкнется с препятствиями на этом пути? Как ей справиться с ними? Многие пользователи видят свою конечную цель, но есть нечто, что дизайнеры продуктов и услуг должны помочь им увидеть, — это промежуточные цели, которые следует ставить на пути к конечной, а также шаги, варианты выбора и возможности для достижения этих промежуточных целей.

Установление промежуточных целей вроде тех, которые мы обсуждали в примере с игрой «Выберись из комнаты», — это и есть один из способов обойти препятствия. Вы понимаете, что вам нужен ключ, чтобы отпереть дверь. Вы видите, что этот ключ находится

в шкафу со стеклянными дверцами, закрытом на висячий замок. Ваша первая промежуточная цель — отпереть этот замок, чтобы открыть шкаф и достать из него ключ, которым можно отпереть дверь.

Кроме того, мы можем представить промежуточные цели как вопросы, ответы на которые хочет получить пользователь. Чтобы взять в аренду автомобиль, потребитель должен ответить на множество промежуточных вопросов: «Сколько вам лет? Платежеспособны ли вы? Можете ли вы позволить себе ежемесячные платежи? Можете ли вы застраховать машину?» Только после этого он получит ответ на ключевой вопрос «Могу ли я арендовать эту машину?». Разрабатывая дизайн услуг, мы стараемся ознакомить пользователей с промежуточными целями и вопросами, чтобы они лучше понимали, что получают от нас в итоге. Очень важно, чтобы промежуточные вопросы ставились в определенной логической последовательности.

В конечном счете дизайнер продуктов или услуг должен понимать:

- каковы реальные этапы решения проблемы или принятия решения;
- в чем видит проблему целевая аудитория, как собирается ее решать и какие решения считает приемлемыми;
- какие промежуточные цели следует поставить для достижения конечной цели;
- как помочь целевой аудитории перейти от позиции непрофессионала к позиции профессионала в данной области, изменив ее взгляды на решения и промежуточные цели, и тем самым стать более успешной.

До настоящего момента мы рассматривали решение проблем и принятие решений с логической рациональной позиции «Имеет ли это смысл?». В следующей главе мы посмотрим, в чем состоит глубинная взаимосвязь между эмоциями и принятием решений.

Рекомендованная литература

Ариели Д. Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 333 с.

Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 273 с.

Талер Р. Nudge. Архитектура выбора: как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 240 с.