

T A S C H E N G U I D E

*Просто! Практично!*



Матиас Нёльке

Учимся  
принимать  
решения

ИЗДАТЕЛЬСТВО  
ОМЕГА-Л

Учимся принимать решения

УДК 159.95

ББК 88.3

H49

«Lizenzausgabe des Rudolf Haufe Verlags,  
Bundesrepublik Deutschland, Freiburg i. Br. 2005»

«Licensed edition by the Rudolf Haufe Verlag,  
Federal Republic of Germany, Freiburg, 2005»

«Лицензионное издание Издательства  
Рудольф Хауфе, ФРГ, Фрайбург, 2005»

### **Нёльке, Матиас.**

H49 Учимся принимать решения. Быстро, точно, правильно / Матиас Нёльке; [пер. с нем. Д.В. Ковалевой]. — М.: Омега-Л, 2006. — 127 с: ил., табл. — (TASCHEN GUIDE. Просто! Практично!). - Доп. тит. л. нем. - ISBN 5-365-00084-6.

Агентство СІР РГБ

Принять решение — всегда ответственный шаг. Но как принять правильное решение? Как свести к минимуму риск допустить ошибку?

Из этой книги Вы узнаете, как особенности мышления влияют на решения; какие пять шагов ведут к правильному решению; в чем состоят наиболее эффективные техники принятия решений и наиболее распространенные ошибки.

Книга написана простым, ясным и доступным языком, снабжена многочисленными примерами.

Для широкого круга читателей.

УДК 159.95.

ББК 88.3

ISBN 5-365-00084-6 (рус.)

ISBN 3-448-06345-2 (нем.)

© 2004, Rudolf Haufe Verlag  
GmbH et Co. KG

© Омега-Л, 2006

# **TaschenGuide — все, что Вы должны знать**

Для всех, у кого мало времени и кто хочет знать суть дела. Для начинающих и профессионалов, которые желают быстро освежить свои знания.

Вы экономите время и можете эффективно применять полученные знания на практике.

Авторы излагают каждую тему просто, в доступной форме.

Все разделы структурированы в соответствии с наиболее важными вопросами и проблемами, встречающимися на практике.

Наглядный план содержания позволяет Вам быстро и четко ориентироваться в книге.

Подробное руководство «шаг за шагом», системы самопроверки и полезные советы послужат Вам необходимым инструментом в работе.

Данные издания могут послужить оперативным и наглядным пособием для рабочих коллективов в различных организациях и на предприятиях.

Нас очень интересует Ваше мнение! Присылайте свои отзывы и предложения на электронный адрес: [info@omega-l.ru](mailto:info@omega-l.ru)  
Будем рады Вашим откликам.

# Содержание

- 8 ■ **Предисловие**
- 9 ■ **Простой способ принять правильное решение**
- 10 ■ Как решиться?
- 16 ■ Какие цели имеют значение?
- 20 ■ Время при поиске решений
- 29 ■ Семь наиболее распространенных ошибок
- 41 ■ **Как особенности мышления влияют на решения**
- 42 ■ Мышление и принятие решений
- 49 ■ «Белые пятна» в нашем мышлении
- 65 ■ **Пять шагов к правильному решению**
- 66 ■ 1. Постановка вопроса
- 69 ■ 2. Прояснение цели

3. Выбор возможностей	■	76
4. Принятие решения	■	79
5. Проверка результата	■	83
<b>Техники принятия решений - помощь в выборе решений</b>	■	85
Анализ практической ценности	■	86
«Дерево решений»	■	92
Контрольные таблицы	■	99
«Система нокаута»	■	102
«Буриданов осел»	■	105
Сценарий «наихудшего случая»	■	106
Техники воображения	■	109
Автор, «мысленных шляп», по де-Боно	■	111
Принятие решений в группе	■	115
<b>Литература</b>	■	126

## Предисловие

С необходимостью принимать решения мы вынуждены сталкиваться постоянно как в профессиональной, так и в личной жизни. Это не всегда дается нам легко, поскольку во многих случаях мы не можем предвидеть последствий нашего решения. К тому же от таких решений порой может зависеть очень многое: наш профессиональный успех, благополучие наших близких или наше личное благосостояние.

Принять решение — всегда ответственный шаг. Но как же принять правильное решение? Как свести к минимуму риск допустить ошибку?

В этом Вам поможет данная книга. Вы узнаете, как принимать решения, когда в нашем мышлении возникают «белые пятна» и как эти «белые пятна» могут влиять на наши решения; когда есть смысл принимать спонтанные решения и когда выбор решения требует сложного и тщательного подхода. Вы овладеете различными техниками принятия решений и получите большое количество практических советов, как улучшить Ваши навыки в этом деле. Единственное, что Вам нужно решить прямо сейчас: стоит ли приобрести данную книгу?

Д-р Матиас Нёльке

## Простой способ принять правильное решение

Часто ли Вы принимаете поспешные решения? Происходит ли это под каким-либо давлением или же просто потому, что Вы откладываете их в долгий ящик? Как часто у Вас возникает чувство, что принятое Вами решение не было самостоятельным? Из этой главы Вы узнаете, как обнаружить скрытые цели, манипуляции и другие опасности, подстерегающие Вас на пути к выбору решения.

## Как решиться?

«В прошлом я принял правильное решение и благодаря этому принял правильное решение в будущем».

*Джордж В. Буш*

Каждый день Вам приходится сталкиваться с необходимостью принимать огромное количество решений. Вы не раз сами это замечали. В самое короткое время Вы понимали, что нужно делать, и претворяли свое решение в жизнь.

Допустим, Вы стоите в книжном магазине, раскрыли вот эту книгу и должны принять одно-единственное решение: стоит ли Вам купить ее или поставить обратно на полку? Как Вы поступите в данном случае? Как придете к решению? И будет ли это решение правильным?

### **Пример**

Вы взяли эту книгу в руки и начали читать. В течение следующих двух минут Вам нужно будет решить, стоит ли ее купить. Вы подсознательно задаете себе лимит времени. И уже очень скоро Вы сможете сказать, интересует ли Вас данная тема, хорошо ли пишет автор, нравится ли Вам данная книга или нет.

Для этого нужно прочитать выборочно несколько абзацев. Вы начинаете с первой страницы, листаете дальше и пробегаете глазами какой-нибудь отрывок из середины. Говорит ли он Вам о чем-то? Затем Вы бегло просматриваете содержание, чтобы знать, чего ожидать от книги. В том случае, если содержание Вам нравится, смотрите на цену. Возможно, после этого Вы уже готовы принять решение, но для большей уверенности раскрываете книгу еще и на последней страни-



це. Тоже подходит? Тогда со спокойной совестью Вы направляетесь к кассе.

## **Сделайте правильный выбор!**

Цель каждого решения — избавиться от состояния неопределенности. Речь идет о прояснении, решимости. К тому же нужно отбросить все лишние, пусть даже и вполне реальные, альтернативы.

В вышеприведенном примере Вы интуитивно использовали определенную и в данном случае весьма эффективную стратегию решения — «систему нокаута» (см. стр. 102): как только какая-либо альтернатива оказывается неподходящей, Вы сразу же отбрасываете ее. Если бы тема книги Вас не заинтересовала, то Вы даже не взяли бы ее с полки. Показалось бы скучным вступление — поставили бы обратно и обратили внимание на другую книгу. И это вполне понятно, ведь перелистывание неподходящей книги — бессмысленная трата времени.

- Вы даете оценку по каждому критерию, причем она должна быть однозначной. В этом и состоит Ваша главная цель. Об «отметенных» альтернативах Вам уже не нужно думать.

## **Будьте последовательны в решениях**

Тот, кто стремится к совершенству, рискует никогда не принять решение. Во многих случаях важно не стремиться выбрать наилучший вариант, а с помощью доступных средств прийти к приемлемому решению, даже если существует лучшее.

## Пример

Семья Шустеров искала себе дом. Они проконсультировались у специалиста и решили купить его. Через полгода г-жа и г-н Шустер нашли подходящий коттедж стоимостью 400 тыс. евро. Для Шустеров это была вполне приемлемая цена. Был только один недостаток: дом находился довольно далеко от работы г-на Шустера, но он вполне мог с этим смириться. Шустеры купили дом и были очень довольны. Однако менее чем через год они узнали, что на продажу выставлен дом с большим садом, находится он рядом с работой г-на Шустера, и стоит всего 380 тыс. евро.

Эта новость оказалась весьма неприятной для Шустеров. Однако их первое решение было все же разумным, поскольку никто из них не мог предвидеть того, что случится в будущем. Если бы они не купили дом и продолжали ждать или нашли более подходящий вариант, то все равно в конце концов столкнулись бы с той же самой проблемой. Вполне возможно, что и тогда через некоторое время нашелся бы дом, например, с более подходящими планировкой и расположением.

Как правило, наилучшего выбора не существует — в большинстве случаев все альтернативы равноценны. Вы должны быть верны своему решению.



## Решаем быстро, доверяем чувствам

В повседневной практике нам часто приходится принимать решения быстро. Но на их обдумывание у нас, как правило, просто нет времени. В таких случаях мы полагаемся на свою интуицию. Это имеет как преимущества, так и недостатки.

Согласно классической теории принятия решений этот образ действий нежелателен. Интуитивные решения часто имеют следующие слабые стороны.

- При принятии решения мы руководствуемся неизвестными нам критериями. В таком случае мы легче поддаемся своим нехорошим предчувствиям и предубеждениям, которые разумнее было бы не принимать во внимание.
- Сам процесс выбора решения не вполне «прозрачен». Его сложно объяснить другим, а поэтому им будет нелегко признать это решение.
- Если решение окажется неправильным, мы едва ли сможем сказать, в чем была ошибка, и в следующий раз совершим такую же, поскольку первая ничему нас не научила.
- Когда мы принимаем сложные решения, мы должны удовлетворять слишком высоким требованиям и поэтому более уязвимы для манипулирования.

С другой стороны, решения, при выборе которых мы полагались главным образом на свою интуицию, обладают неоспоримыми преимуществами.

- Все рациональные техники решений оказались неподходящими по нескольким критериям. Какое-то решение показалось нам логичным, но при этом мы почувствовали: что-то не так. В таких случаях наши чувства редко нас обманывают.

- С помощью интуиции мы достаточно быстро находим решение, которое часто оказывается правильным или, по крайней мере, допустимым. Таким образом, интуитивные решения весьма эффективны.
- Рациональные техники решений часто требуют больших затрат времени или работают со значительными упрощениями, ухудшающими конечный результат.
- Различные признанные техники и модели решений всегда несколько дистанцируются от конкретного случая. Они создают иллюзию объективных расчетов и решений.

• При принятии важных решений Вы всегда должны проверить, как «чувствует себя» Ваше решение. Не обращать внимание на какие-либо предчувствия весьма неблагоприятно.

### **Когда стоит использовать общие техники для принятия повседневных решений**

Однако не стоит так однозначно разграничивать интуитивные и рациональные решения. Напротив, они должны дополнять друг друга. Было бы большой ошибкой полагать, что решение рационально (и правильно) лишь тогда, когда оно разрабатывается только на чисто материальном уровне и никакие чувства во внимание не принимаются. Такое рассуждение, по нашему мнению, неверно.

Однако, с другой стороны, весьма неразумно при выборе решения полагаться только на свою интуицию. Техники принятия решений помогают Вам структурировать Ваши решения, делают путь к ним более «прозрачным» и, таким образом, Вы можете достичь наилучшего результата.

- Настоятельно рекомендуется использовать техники принятия решений в тех случаях, когда ситуация не вполне ясна, когда от Вашего решения многое зависит или когда Ваше решение повлияет на других в личном или профессиональном плане.

### **Используйте свои «имплицитные знания»**

Наша интуиция подразумевает, что нам известно гораздо больше, чем мы можем выразить. Это «имплицитное знание» играет весьма значительную роль в принятии решения. И тем не менее, как только мы формализуем процесс поиска решения (с помощью каких-либо техник, банка данных решений или компьютеризированной системы), эти знания сразу же вытесняются. Мы обращаемся только к тем знаниям, которые можем представить в виде какой-либо логической операции или которые, по крайней мере, можно выразить словесно. Это так называемые «эксплицитные знания».

При этом «имплицитные знания» ни в коем случае не должны быть иррациональными или относиться к глубинам бессознательного. Их нельзя выразить словами, и они являются неосознанными именно в этом смысле. Все представления в высшей степени сомнительны.

### **Активное действие или реакция - руководите решением**

Каждое решение обращено к какой-либо конкретной проблеме или открытому вопросу. Нужно ли реализовать предложение сотрудника Кимминга? Как провести сегодняшний вечер? Нужно ли разрешить исполь-

зование генных технологий в сельском хозяйстве? Приведут ли перемены к лучшему? Такого рода вопросы нам приходится решать постоянно.

Здесь необходимо различать два случая:

- существует некоторая определенная проблема, и Вы должны своим решением как-то на нее отреагировать. Это — реактивное решение;
- Вы сами вносите предложение и пытаетесь потом найти решение. Ваше решение в таком случае проактивное.

Каждый день мы сталкиваемся с обоими случаями. Например, выбирая блюдо в столовой, Вы решаете реактивно. Или когда один из Ваших сотрудников просит предоставить ему выходной на следующей неделе, Вы решаете реактивно, помочь ему или нет.

Вы решаете проактивно, когда раздумываете, стоит ли улучшить свое знание английского языка, как это лучше сделать: поехать в отпуск в Великобританию, брать частные уроки или же записаться на курсы? Естественно, Ваше решение относительно того, стоит ли покупать определенную книгу, тоже в основном проактивно.

В принципе, проективные решения не хуже и не лучше реактивных. Однако проективные решения в значительной большей степени связаны с такими понятиями, как «независимость» и «свобода выбора». Высшему руководству чаще приходится решать проактивно.

## Какие цели имеют значение?

Когда Вы ищете какое-то решение, немалую роль в этом играет Ваша цель. К тому же эта цель должна быть Вами

неоднократно осознана. Своим решением Вы пытаетесь достичь этой цели (или даже нескольких целей). Как только речь заходит сразу о нескольких целях, пути поиска решений затрудняются, особенно если эти цели плохо согласуются или даже исключают друг друга.

В таком случае будет разумно структурировать эти цели и построить иерархию. Как это делается, Вы узнаете из главы «Пять шагов к правильному решению» (см. стр. 65).

## **Выявите скрытые цели**

Если существует какая-то скрытая цель, выбор решения значительно затрудняется. Если решение касается только Вас, с этим, пожалуй, еще можно справиться. В таком случае Вы сами должны осознать скрытую цель. Однако когда речь идет о групповом решении, все становится намного сложнее.

## **Когда решение принимается в команде**

В команде скрытые цели чаще встречаются, их значительно сложнее обнаружить и почти невозможно «официально» включить в процесс поиска решения. Нередко случается, что отдельные члены группы преследуют собственные цели и не могут открыть их всем, поскольку эти цели не являются «официальными». Иными словами, даже если бы эти участники были настолько честны, что сообщили бы всем о своих скрытых целях, проблема была бы не решена, а скорее, наоборот, усложнена.

### **Пример**

Команда составляет план встреч по проекту. В план нужно включить дополнительную встречу. Большинство участников

высказываются за вечер четверга. Однако г-жа Хильгенфельд энергично протестует. Вечерняя встреча принципиально не подходит, поскольку все сотрудники уже будут уставшими и измотанными. Она опирается на цель создать эффективные условия для встречи, т. е. дать сотрудникам возможность отдохнуть перед ней.

На самом же деле г-жа Хильгенфельд отклоняет вечернюю встречу потому, что хочет побыть вечером с семьей. Однако если она хочет настоять на своем, ей не следует приводить этот аргумент. Она прячет собственную цель за той, которую, как она понимает, преследуют и другие участники группы.

Когда сталкиваются частные и групповые интересы, такие скрытые цели встречаются весьма часто. Даже личную неприязнь и тактические уловки по отношению к конкурентам нетрудно скрыть, сославшись на подобную «официальную» цель, в достижении которой заинтересованы и все остальные участники.

### **Что делать, когда в игру включаются скрытые цели**

Скрытые цели далеко не всегда имеют драматические последствия. Обратимся к приведенному выше примеру. Совершенно неважно, была ли у г-жи Хильгенфельд скрытая цель, когда она пыталась убедить своих коллег в том, что вечерняя встреча им не подходит. Если бы они сочли ее рассуждения правомерными, она смогла бы достичь своей скрытой цели. А если бы ей не удалось их убедить, то и ее скрытая цель не реализовалась бы.

Однако во многих случаях не стоит пренебрегать такой «двойной игрой». Пока ее масштабы невелики, ничего страшного не происходит. Мы должны просто принять



ее. Однако иногда из-за «двойной игры» процесс поиска решения может значительно затрудниться и даже выйти из-под контроля.

### Пример

Один коллега из группы г-жи Хильгенфельд высказал сомнение и заявил, что своим предложением она преследует иную, скрытую цель: «Вам это не подходит лишь потому, что Вы хотите провести вечер с семьей». Хотя подобное обличение может быть иногда и полезным, в большинстве случаев оно станет последним «убийственным» аргументом. Предложение будет дискредитировано и снято с обсуждения. В таком случае г-жа Хильгенфельд может со своей стороны высказать предположение, что коллега, предложивший провести встречу вечером, преследовал при этом какую-то собственную цель.

И чем больше происходит подобных «двойных игр», тем скорее оказываются на заднем плане цели, выступающие как «официальные». Лишь только приподнимается кулиса, за ней оказываются участники, преследующие собственные скрытые противоречивые цели. В таких ситуациях обычно возникает атмосфера взаимного недоверия. Каждый начинает подозревать другого в том, что тот пытается добиться чего-то, интересующего лишь его. Принять какое-либо разумное решение в подобном случае практически невозможно.

Как добиться того, чтобы скрытые цели не привели к конфликту?

- При выборе собственного решения Вы должны честно раскрыть все свои цели. Вы не достигнете тех целей, в которых не сможете себе признаться. Попробуйте также честно сформулировать, чего именно

Вы хотите. Благодаря этому могут обнаружиться все противоречивые цели.

- Эффективные групповые решения предполагают наличие атмосферы взаимного доверия. Именно поэтому законные частные интересы тоже должны быть учтены. Их ни в коем случае нельзя игнорировать.
- Предположение, что кто-то преследует собственную скрытую цель, не должно приводить к немедленному отклонению его предложения. Единственный важный вопрос в данном случае следующий: служит ли эта цель одной общей или нет?

Прежде чем принимать какое-либо важное решение, задайте себе вопросы из следующей контрольной таблицы.

### Контрольная таблица: Подготовить решения

	Да	Нет
Готов ли я принять на себя ответственность?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Преследую ли я сразу несколько целей? Если да, то какие? _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Играют ли скрытые цели какую-либо роль в моем решении? Если да, то какие это цели? _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Время при поиске решений

При поиске любого решения время играет весьма важную роль. Какой именно путь решения Вы выберете, напрямую зависит от того, сколько времени у Вас в за-

пасе. К тому же речь идет не только о том, к какому сроку должно быть принято данное решение, но и как будут развиваться события в то время, пока Вы будете его искать.

## **Как принимать решения в условиях ограниченного времени?**

Весьма часто от нас требуются быстрые решения. В особенности это относится к руководящим работникам, которые постоянно испытывают дефицит времени. Вероятно, Вам это тоже знакомо: у Вас почти совсем нет времени на то, чтобы овладеть новой информацией или обдумать возможные последствия. У Вас наверняка не раз возникло чувство, что от этого снижается качество Ваших решений. И это правильно, поскольку:

- Ваше решение непродуманно;
- Вы становитесь уязвимы для манипулирования;
- Вы упускаете из виду альтернативные решения.

Принимая решения в условиях ограниченного времени, старайтесь оградить себя от подобных опасностей. Если Вам как руководящему лицу необходимо принять какое-то важное решение, постарайтесь по возможности избежать давления времени.

### **Ваше решение непродуманно**

На первом плане стоит необходимость принять хоть какое-то решение вообще. У Вас совершенно нет времени на то, чтобы составить четкое представление о происходящем. Вы должны оценить ситуацию и предугадать развитие событий. Если Вы игнорируете все сложные обстоятельства, то велика опасность принять ошибочное решение.

## **Как с этим бороться?**

Позаботьтесь о том, чтобы решение подготовили лица, которым Вы доверяете. Иногда, прежде чем принять решение, стоит проконсультироваться с компетентным человеком. В противном случае Вы должны попытаться принять такое решение, которое может быть изменено или скорректировано с минимальными затратами.

## **Вы становитесь уязвимы для манипуляций со стороны**

Значительно проще манипулировать тем человеком, который принимает поспешные решения. Он обычно придерживается самого простого пути, поскольку в большинстве случаев у него нет другого выбора, и не хочет совершить ошибку, которую потом придется исправлять. Ловкие сотрудники используют этот момент и вынуждают своего «замотанного» шефа принимать их точку зрения. Опасность состоит еще и в том, что решающему довольно трудно защититься от подобных манипуляций. Вследствие этого многие руководители, пытаясь преодолеть затруднения, относятся с недоверием ко всем сотрудникам, поэтому в отдельных случаях принимают совершенно неадекватные решения. Единственным эффектом таких мер может стать тот факт, что они приведут в замешательство Ваших сотрудников, а качество принимаемых решений от этого вряд ли улучшится.

## **Как с этим бороться?**

Вы должны избегать ситуаций, в которых у Ваших сотрудников может возникнуть впечатление, будто Вы не обладаете полной информацией о стоящей перед Вами

проблеме. Вы можете попытаться продемонстрировать свою компетентность с помощью ловких вопросов и неожиданной осведомленности о деталях проблемы, хотя, конечно же, не стоит злоупотреблять этим способом. Кто-нибудь действительно хорошо разбирающийся в данном вопросе обязательно «раскусит» Вас.

### **Вы упускаете из виду альтернативные решения**

Попав под давление времени, Вы стараетесь использовать те возможности, которые Вам уже известны. Представляется вполне разумным в условиях дефицита времени рассмотреть другие альтернативы. Конечно же, в результате может оказаться, что Вы недостаточно рассмотрели даже те альтернативы, которые, казалось бы, были очевидны.

Этот эффект часто используется теми, кто пытается управлять Вами. В данном случае речь идет о наиболее распространенном и эффективном способе манипулирования. По этой причине многие, кто хочет заставить Вас действовать в своих интересах, пытаются поставить Вас в узкие временные рамки.

### **Пример**

Вам звонит рекламный представитель некоторой компании, чтобы расхвалить преимущества своей продукции. Вы даете ему понять, что у Вас в данный момент нет на это времени. На это представитель отвечает, что хотел бы договориться с Вами о времени, в которое Вам будет удобно с ним пообщаться и спрашивает, какой день Вам больше подходит: среда или четверг? Он требует от Вас быстрого решения и предоставляет альтернативу. При этом самый естественный вопрос — представляет ли данный разговор лично для Вас хоть какой-то интерес — отпадает сам собой.

## Как с этим бороться?

У Вас один путь: оставьте себе время подумать, действительно ли Вам предоставлены все возможные альтернативы. Конечно же, при принятии сложных решений Вы достаточно часто сталкиваетесь с тем, что Вам не хватает времени на поиск наилучшего решения.

## Не откладывайте решения «в долгий ящик»

В профессиональной жизни проблема ограниченного времени неизбежна. Решения нужно принимать не просто быстро, а очень быстро. Очень часто ничего другого нам не остается. Известно: «Самый быстрый съедает самого медленного, и при этом никто не хочет быть съеденным». Но даже в этой ситуации Вы должны постараться найти время и выбрать как можно больше возможных решений, поскольку, как мы уже убедились, их может быть недостаточно.

Однако будьте осторожны! Анализируя подобный образ действий, Вы заметите нечто на первый взгляд совершенно нелепое: принятие решений отодвигается на такой срок, что вскоре это приходится делать в условиях дефицита времени. Возможная причина этого состоит в том, что расходы на «скорый заказ» совершенно незначительны по сравнению с теми, которые требуются для обоснованного решения. Вместе с тем быстрое решение, которое в дальнейшем окажется не особенно удачным, считается вполне оправданным. В условиях узких временных рамок было просто невозможно принять более удачное решение. Подобный образ действий может принести значительное облегчение, но только на короткое время; при более внимательном рассмотрении он оказывается вредным и только усиливает стресс.

Вы не можете постоянно принимать плохие решения, ведь, в конце концов, несете ответственность за свои решения независимо от того, в каком состоянии находитесь.

## Эффективное управление решениями

Вы можете расширить временные рамки и повысить качество принимаемых решений еще и благодаря хорошей организации процесса их поиска. Это значит, что Вы планируете свои решения, правильно оцениваете временные затраты и не затягиваете без особой нужды принятие каждого решения. В этом Вам может помочь «план решений». Занесите в него все решения, которые Вам предстоит принять, отметьте, какую информацию и за какое время необходимо собрать, а также четко установите, когда точно должно быть принято данное решение. Отведите достаточное количество времени на обдумывание каждого решения!

Кроме того, стоит обратить внимание на следующее.

- Часто нам требуется много времени и сил на то, чтобы собрать всю необходимую информацию. Вы можете поручить это одному из Ваших доверенных лиц.
- Вы должны не только собрать информацию, но и понять ее. На это Вам также потребуется некоторое время, и Вы потратите его не напрасно, поскольку если не осмыслите в достаточной мере всю найденную информацию, то не сможете найти действительно правильное решение. Вы также можете доверить принятие такого решения тем сотрудникам, которые разбираются в данной проблеме лучше Вас.
- Не пытайтесь найти каждое решение самостоятельно. Не бейтесь над каждым отдельным вопросом,

а оставьте решать его тем сотрудникам, которые отвечают за соответствующую область. Будьте в курсе событий и вмешивайтесь только в том случае, если что-то пойдет не так.

- Пореже проявляйте недоверие. Контроль связан с издержками. Слишком сильный контроль означает расточительство ресурсов.
- Четко определите приоритеты: о каких именно решениях прежде всего идет речь? Вы должны строго упорядочить свое время и ресурсы.
- Учитесь на своих решениях. Записывайте, что получилось хорошо, а что не очень. Ваш собственный опыт поможет Вам в следующий раз быстрее найти правильное решение.

• Эффективное управление решениями — это прогулка в горах между основательностью и быстротой решений. •

## Внимание! Все изменяется!

Даже в тех случаях, когда Вы располагаете большим количеством времени или сами определяете, когда именно нужно принять решение, не стоит пренебрегать фактором времени, поскольку проблема, которую нужно решить, может оказаться совсем не такой, какой она Вам изначально представлялась, или по различным причинам измениться.

С одной стороны, Вы должны постоянно держать ситуацию под контролем и при определенных обстоятельствах быть готовы скорректировать свое решение или даже полностью пересмотреть его. С другой стороны, Вы должны быть хорошо подготовлены к тому, чтобы



при желании предсказать дальнейшее развитие событий. В таком случае Ваше решение окажется эффективным и в будущем. Многие решения, правильные сегодня, уже завтра могут стать ошибочными.

- Поскольку ситуация может меняться постоянно, то очень часто решение подождать, пока она прояснится, оказывается бессмысленным. Положение дел никогда не прояснится полностью. К тому же иногда имеет смысл принимать решение не сразу, а поэтапно. •

Прогнозы всегда сопряжены с большой неуверенностью. Нет никакой гарантии, что Ваша гипотеза о дальнейшем развитии окажется правильной. Однако когда нужно принять решение, ничего другого не остается: Вы должны сделать предположение о том, что может случиться в будущем. В большинстве случаев мы полагаем, что будущее выглядит точно так же, как и прошлое. По крайней мере, так мы часто думаем, когда принимаем долгосрочные решения. Так же многие считают, что процессы, точно зафиксированные ими сегодня, продолжатся и в будущем.

## Надежное обоснование долгосрочных решений

Наши решения оказывают различное влияние на будущее. Вопрос, на каком транспортном средстве Вы приедете завтра на важные переговоры, может в мгновение ока стать для Вас самым важным; позже, когда Вы прибудете на встречу вовремя, эта проблема уже перестанет Вас занимать. Если же Вы, напротив, раздумываете над тем, какое профессиональное поприще Вам

стоит для себя выбрать, то такое решение, естественно, окажет влияние на всю Вашу жизнь.

## **Как правильно оценить долгосрочные последствия**

Лучший способ — попытаться просчитать непосредственные последствия наших решений. Наш временной горизонт весьма ограничен. Если нам надо найти какое-то решение, которое окажется важным в будущем, то предъявляемые требования весьма высоки. И дело не только в том, что будущее нам неизвестно.

Даже при поиске долгосрочных решений мы не прекращаем действовать в соответствии с нашей краткосрочной ориентировкой. Вследствие этого мы рискуем принять неправильные, а порой и роковые решения. Даже если мы сегодня и замечаем фатальные последствия таких решений, то это, увы, не спасает нас от подобных ошибок в будущем.

### **Пример**

О проблеме компьютерного миллениума впервые задумались в 1999 г. Почти все компьютеры в мире были оснащены двузначной системой летоисчисления, поэтому с наступлением 2000 г. они начали бы вести отсчет опять с двойного нуля, «перепрыгнув» таким образом на целое столетие назад. Ранее (в 1980—1990-х гг.) при создании операционной системы об этой проблеме даже не подумали!

Такая непродуманность самых важных решений, которые влекут за собой долгосрочные последствия, нередко оказывается фатальной. Часто это приводит к тому, что впоследствии мы занимаемся прежде всего тем, что пытаемся исправить ошибки, допущенные в прошлом.

## Как с этим бороться?

Систематические логические ошибки и «белые пятна» в нашем мышлении возникают из-за того, что возможности человека чрезвычайно ограничены. Но все же мы можем вычислить некоторые наши слабые стороны. Делается это следующим образом.

- При выборе ответственных решений не полагайтесь исключительно на свою интуицию.
- Попробуйте выяснить, какие долгосрочные последствия может иметь Ваше решение. Есть ли среди них такие, которые могут стать очевидными лишь через некоторое время?
- Стройте свои решения таким образом, чтобы в будущем Вы смогли их скорректировать. Остерегайтесь «окончательных» решений. Запланируйте, по крайней мере, один «аварийный выход».

## Семь наиболее распространенных ошибок

В главе «Мышление и принятие решений» Вы узнаете о типичных промахах, которые мы совершаем потому, что наше мышление диктует нам неверный образ действий. С такими «систематическими ошибками» мы все должны как-то справляться, поскольку нам не дано «выпрыгнуть» из собственного мозга. И по-другому дела обстоят только в тех случаях, когда речь идет не о несовершенстве нашего мыслительного аппарата, а о собственных слабых сторонах нашей способности принимать решения.

## 1. Вы откладываете решение

- Тот, кто решает, ограничивает себя. Другие варианты, которые еще у Вас были, исключаются сразу после того, как решение принято. Осознание этого весьма неприятно. Вам бы хотелось, чтобы все пути оставались открытыми.
- Кроме того, когда Вы принимаете какое-либо решение, возникает риск, что Вы ошибетесь и будете привлечены к ответственности.
- Вследствие этого Вы продолжаете откладывать принятие решения, надеясь, что дело уладится само собой. Или же Вы находите какое-нибудь «временное» решение, которое будет действовать лишь вначале, а потом его можно будет в любой момент отменить.

### **Плохих решений не существует**

Естественно, существуют случаи, в которых стоит отложить решение: когда необходимо дополнительное прояснение деталей и когда это не нанесет ущерба. Конечно же, при этом может возникнуть ситуация, в которой придется постоянно что-то прояснять. Нередко встречается следующий мнимо парадоксальный эффект: чем дольше Вы занимаетесь какой-либо проблемой, тем более возрастает необходимость такого прояснения. Можно сказать и по-другому: чем настойчивее Вы пытаетесь проявить свой талант в решении проблемы, тем менее удачными становятся Ваши решения.

Даже те варианты, которые Вы пытаетесь сохранить, оттягивая решение, зависят от времени, как правило, весьма ограниченного. Если же Вы не выбрали ни один из воз-

можных вариантов, это тоже в некоторой степени Ваше решение, хотя часто оно оказывается наихудшим из всех. Так, если Вы никак не можете решить, стать дантистом или учителем, и продолжаете откладывать решение, то скорее всего через какое-то время Вам придется зарабатывать себе на жизнь неквалифицированным физическим трудом. По этой причине в данном случае любое решение будет лучше, чем никакое.

- Если Вы никак не можете решить какой-то важный для Вас вопрос, то будет разумнее принять любое случайное решение, чем просто оставить все как есть.

## **Сила «высживания»**

Разумеется, с течением времени положение дел может измениться. Если «ветер переменится», тот, кто принял слишком поспешное решение, потерпит неудачу. По этой причине иногда бывает полезно отложить решение и, так сказать, «высидеть» проблему. Конечно же, эта стратегия сопряжена с определенным риском. Если Вы не примете решение, то проблема может еще более осложниться и ситуация обострится. Кроме того, есть вероятность, что кто-нибудь опередит Вас. Следовательно, «высидеть» проблему есть смысл только тогда, когда Вы занимаете высокий руководящий пост и никто не может принять решение прежде или вместо Вас.

## **2. Вы судите слишком поспешно**

Впадать в другую крайность — принимать решение сразу, как только перед Вами возникает какая-либо проблема, тоже весьма вредно. Однако многим быстрое

решение, без потери времени, может показаться достаточно позитивным. При известных условиях Вам припишут изобретательность и начнут считать Вас корифеем по части принятия решений.

Тем не менее у этого мнимого преимущества есть опасная обратная сторона: Вашим решениям не хватает основательности. Вы не вникаете в проблему и не можете понять ее до конца. Из-за этого риск принять неправильное решение возрастает. Кроме того, все Ваши решения становятся абсолютно шаблонными. Скорость не позволяет Вам разработать оригинальное и креативное решение.

Многие ошибки возникают лишь потому, что, сталкиваясь с определенной ситуацией, мы сразу же принимаем решение. Но как только эта ситуация остается позади, начинаем понимать, что решение приняли неправильное. Этот «эффект победы» часто используют рекламные представители и продавцы с целью повлиять на наше решение.

### **Не старайтесь просто «взять верх» над ситуацией**

Если Вы знаете, что склонны к поспешным решениям, постарайтесь «вернуться обратно». Еще раз проверьте решение, которое приняли спонтанно. Тот, кто продумывает и другие варианты решений, глубже вникает в проблему и нередко находит новые аспекты, которые позволяют принять оптимальное решение.

- Иногда под влиянием мнимой необходимости мы принимаем слишком поспешные решения и из-за этого становимся уязвимыми для манипулирования. В таких случаях следует останавливаться.

### 3. Вы полностью полагаетесь на свои чувства

Интуиция играет немаловажную роль при принятии решений. Иногда нам бывает чрезвычайно сложно пренебречь собственными чувствами, тем более что в большинстве случаев поступать так было бы в высшей степени неразумно, поскольку наши чувства обманывают нас гораздо реже, чем рассудок. Тот, кто хочет принимать правильные и разумные решения, всегда должен проверять их «на чувства».

Однако интуиция — это еще не все. Она должна дополняться критическими рассуждениями и абстрактным мышлением. Решения, которые были приняты на основе одной только интуиции, имеют существенный недостаток: их нельзя заново обдумать. Они просто такие, какие есть. Мы не можем их улучшить и проанализировать допущенные ошибки.

В сложных ситуациях мы быстро подходим к такому моменту, когда начинаем полностью полагаться на свою интуицию. В конце концов решения, вынесенные нами на основании предчувствий, ведут к чрезмерному консерватизму, который не всегда уместен. При этом мы отодвигаем надежность на задний план и боимся инновационных решений. Это может оказаться серьезным недостатком.

### 4. Вы не отделяете главное от второстепенного

Важным условием выбора правильного решения в сложной ситуации, безусловно, является следующее: необ-

ходимо четко структурировать свои размышления. Вы должны сосредоточить все внимание на важных моментах, а несущественные можете оставить на время в стороне. Если Вы не разовьете в себе эту способность, процесс поиска решения может прийти в полный беспорядок. Вследствие этого Вы потеряете ориентацию и начнете руководствоваться критериями, которые могут оказаться совершенно несущественными.

В результате Ваше решение будет случайным и произвольным, причем резко возрастет риск принять ошибочное решение. Однако это еще не самое худшее, поскольку на ошибках Вы можете учиться, развивая свои способности принимать решения. Но это окажется невозможным, поскольку «обзор» решения нарушен. И наконец, Вы не сможете узнать, в чем состояла Ваша ошибка. Кроме того, даже если решение окажется правильным, Вы также не сможете понять, почему так получилось.

Таким образом, в сложных случаях очень важно «разложить все по полочкам», выделить некоторые аспекты и построить иерархию. Как это сделать, Вы узнаете из главы «Пять Шагов к правильному решению» (см. стр. 65).

## 5. Вы тратите слишком много энергии

Есть правило: чем больше сил мы тратим на то, чтобы принять решение, тем оно лучше. Если мы соберем огромное количество информации, тщательно проанализируем ее и еще раз критически изучим процесс поиска решения, то снизим риск возникновения ошибок.

С другой стороны, это может потребовать чрезмерных затрат. Приблизившись к определенному уровню, наше решение уже не может стать лучше, даже если мы себе-



рем еще больше информации и еще раз тщательно все продумаем.

Трудность заключается в том, что мы сможем это заметить лишь впоследствии. Однако при некоторых обстоятельствах руководствоваться правилом «лучше потратить больше, чем меньше» совсем не так плохо.

### **Преувеличенное значение ведет к большим расходам**

В большинстве случаев проблема кроется в чем-то другом. Можете ли Вы вообще позволить себе такие «завышенные» расходы? Любое решение обладает собственной экономикой: расходы на него должны разумно согласовываться с его значением.

Каждое решение конкурирует с другими решениями, которые Вы также должны принять. Нередко случается (особенно на предприятиях), что какой-нибудь несущественный вопрос, который даже не стоит на повестке дня, прорабатывается очень подробно, а на другие, действительно важные и актуальные проблемы ресурсов уже не хватает.

#### **Пример**

Фирма «Типроник» приобретает новую офисную мебель. Для того чтобы сделать правильный выбор, была организована целая группа, которая вносила предложения и обсуждала их. Кроме того, был также приглашен внештатный консультант, который анализировал предложения и должен был в результате принять решение. Этот сотрудник имел право сделать выбор только после тщательной проверки работы созданной группы. Наконец, через восемь недель решение было найдено.

Мебель отвечала всем требованиям: она была удобной, эргономичной, элегантной и сравнительно недорогой. Через короткое время на фирме начались трудности, поскольку на протяжении этих восьми недель сотрудники уделяли слишком мало времени своим клиентам.

## **Процесс поиска решения имеет собственную динамику**

Теоретически эта проблема совершенно ясна для нас. Само собой разумеется, что мы не должны оставлять в стороне вопросы первостепенной важности. Мы должны четко определять приоритеты и быть более организованными.

На практике же все гораздо сложнее. Процесс поиска решения имеет собственную динамику и совершенно запутывает Вас. Конечно же, Вам следовало бы уже давно решить этот вопрос, но существует много других дел, и все они требуют времени.

Всем известен такой пример. Обычно когда группа должна принять какое-то решение, она постоянно отвлекается на несущественные моменты. Когда ситуация становится слишком неприятной для нас, мы пытаемся уйти от нее, предоставляя право решать проблему другим. Однако это тоже не самое лучшее решение.

Когда мы должны найти решение самостоятельно, то «отгораживаемся» от многих других проблем. Возможно, что как автолюбитель Вы тратите слишком много времени и энергии на решение вопроса о том, где бы Вам заправиться подешевле. Вы подсчитываете, сколько сможете сэкономить. Возможно, Вы зальете сразу 30 л и немного сэкономите по сравнению с тем, сколько бы

Вы потратили на дорогой, но близкой к Вашему дому заправочной станции. Стоит ли этот вопрос таких усилий и затрат времени?

## 6. Вы решаете только самые легкие задачи

Этот вид поведения весьма распространен: мы занимаемся только теми проблемами, решения которых кажется нам относительно простым. В этом есть определенное преимущество, поскольку мы не беремся за неразрешимые вопросы, однако, с другой стороны, это приводит лишь к тому, что мы не принимаем важных решений, поскольку они для нас — слишком «крепкий орешек».

Или же мы уделяем решению проблем слишком мало времени. Нам неприятно решать сложные вопросы, поэтому мы с большим удовольствием занимаемся более простыми проблемами, которые знаем, как разрешить. Из-за этого, естественно, запутанные вопросы остаются нерешенными. И когда нам уже просто необходимо начать их решать, мы не находим для этого достаточно времени, вследствие чего решения принимаем чаще ошибочные, чем правильные. Кроме того, от нас чаще всего требуется решение именно таких «крепких орешков», от которых зависит очень многое.

- Такая тактика не помогает, Вы должны заблаговременно уделять внимание сложным вопросам и не ждать, что кто-то Вас освободит от их решения. В противном случае Вы рискуете, что решение будет идти вразрез с Вашими интересами.

## Слабые стороны решений и потеря влияния

Сотрудник, который избегает принимать важные решения, рискует, что решение за него примет кто-то другой и, таким образом, перехватит у него инициативу. «Держать» перед собой проблему должен также и тот, кто предпочитает стратегию «высидивания», чтобы иметь возможность найти решение, когда придет время.

## 7. Вы всегда просто следуете совету компетентных людей

Принимая важные решения, мы часто вынуждены прислушиваться к мнению экспертов. Мы не слишком понимаем, в чем дело, и пытаемся подкрепить свое решение советами опытных людей.

Очень часто это неизбежно и вполне обоснованно. Было бы большой ошибкой полагать, что Вы сможете справиться с каждой ситуацией самостоятельно. И, наконец, недоверие — чрезвычайно дорогостоящая вещь.

Отсюда следует, что в некоторых случаях вполне разумно передать право решения кому-нибудь, кто понимает в деле больше, чем Вы, т.е. эксперту.

Это может быть очень полезно, если выполняются следующие три условия.

- Эксперты не должны преследовать собственные интересы, идущие вразрез с Вашими целями.
- Эксперты должны взять на себя ответственность за решение.
- Должен быть хотя бы минимальный независимый контроль за результатами.



На практике эти условия не всегда выполняются полностью. Эксперты, как правило, всегда преследуют собственные интересы (хотя бы потому, что они эксперты). Очень часто они не готовы принять на себя полную ответственность за свои советы или же это вообще не представляется возможным. Если Вы не разбираетесь в вопросе, то эксперт сам решает, успешно он работает или нет.

### Пример

Г-н Дишер хотел бы выгодно вложить во что-нибудь деньги. Один биржевой эксперт посоветовал ему купить акции, которые несколько недель спустя после приобретения обесценились. Г-н Дишер заподозрил, что эксперт преследовал собственный интерес, когда советовал купить эти акции. Естественно, ответственность за ошибочный совет эксперт на себя не взял, ведь последовать ему было собственным решением г-на Дишера. Более того, он отклонил жалобу г-на Дишера

на то, что дал ему плохой совет. В «то время» бумаги имели «прочный биржевой курс». Сейчас их стоимость сильно «занижена». Но обстоятельства могут измениться, поэтому г-н Дишер должен обязательно «сохранить» их, а может быть, даже «докупить» еще.

## **Экспертная дилемма**

Тут мы оказываемся перед дилеммой: для того чтобы найти удачное решение, необходимо последовать совету эксперта. С другой стороны, мы не должны ожидать, что эксперт полностью освободит нас от ответственности за решение. При этом нам постоянно будет нужен контролирующий механизм.

В результате мы взваливаем на себя еще одну обязанность. Специалисты же должны, наоборот, «разгрузить» нас. Если мы хотим постоянно их контролировать, нам необходимо самим стать экспертами. Это само по себе абсурдно, поскольку тогда нам не нужны были бы никакие специалисты.

Остается еще одна проблема: опасность попасть в зависимость к экспертам. Старайтесь сохранять руководящие позиции даже тогда, когда это трудно сделать, поскольку именно Вы должны принять окончательное решение и взять на себя ответственность за последствия.

## Как особенности мышления влияют на решения

---

Неправильные решения возникают чаще всего из-за ошибок, допущенных в рассуждениях. Часто случается так, что человек ошибается, сам того не замечая; особенно это касается комплексных решений.

---

## Мышление и принятие решений

По всей видимости, речь идет об органе мышления весом в 1,4 кг, находящемся в черепной коробке, о материи с чрезвычайно сложной структурой. Этот орган содержит приблизительно биллион нервных клеток, каждая из которых обладает более чем 10 тыс. связей с остальными клетками.

Если бы наш мозг отвечал только за логические мыслительные операции, он был бы несовершенным механизмом. Многие из того, что в нем происходит, в высшей степени иррационально. Это правильно, поскольку мы используем свой мозг не столько для того, чтобы логически и непротиворечиво мыслить, сколько для того, чтобы выжить в окружающем нас мире.

### **Существует ли иррациональное мышление?**

Чтобы не возникло недопонимания, наш мозг, разумеется, может формировать и в высшей степени рациональные мысли, и происходит это именно тогда, когда необходимо. Если бы при каждом решении мы вынуждены были проводить рациональный анализ, это отнимало бы слишком много времени. Оставим это для некоторых отдельных случаев и будем пользоваться несколько сокращенным вариантом.

Наши предчувствия играют весьма важную роль. То, что приверженцам рационального способа решений покажется абсолютной чепухой, на практике может быть весьма полезным. Даже если мы не действуем согласно учебнику по теории принятия решений, все равно очень часто наши решения оказываются весьма удачными.



И впоследствии мы можем дать им прекрасное разумное обоснование. Наше чувство «говорит» нам, что нужно сделать и чего необходимо избегать, оно подталкивает нас к определенным действиям и препятствует тому, что может нам навредить. Если мы будем игнорировать наше чутье, это приведет к ошибочным решениям и даже может довести нас до болезни.

### **Пример**

О том, как важен подобный эмоциональный «мотор» для нас и наших решений, говорил еще невропатолог Антонио Дамасио. Некоторые из его пациентов были в состоянии мыслить абсолютно рационально. Их интеллект можно было считать даже незаурядным. Единственное, чего им не хватало, это способности соотносить мысли с чувствами. Результат был катастрофическим: даже если им становились ясны ужасающие последствия принятых ими решений, они не могли ничего изменить.

### **Насколько мы можем доверять своим ощущениям?**

В идеале разум и чувства должны быть полностью согласованы друг с другом. Их взаимодействие можно определить как «эмоциональный интеллект». Однако в большинстве случаев полной гармонии не возникает. Наши чувства могут быть весьма «неразумными» и препятствовать осуществлению наших целей.

- Наши внутренние ощущения могут стать чрезмерно сильными, вытеснить мысли и полностью «парализовать» нас.
- Чувства могут стать неконтролируемыми. Припадки бешенства или, наоборот, чрезмерные выражения

симпатии не приблизят нас к осуществлению наших целей, а только покажут, что мы совершенно неуправляемы.

- Иногда чувства могут нас подводить. Опасная ситуация кажется нам совершенно безобидной, а люди, к которым нам посоветовали обратиться, совершенно нам не симпатичны, и мы отказываемся от их помощи.

У предчувствий есть одно полезное свойство — мы не можем «включать» и «выключать» их, когда захотим. При этом, с одной стороны, нельзя не придавать им значения. Мы просто должны «договориться» с ними, поскольку они часть нас самих. С другой стороны, нельзя допустить, чтобы предчувствия «взяли над нами верх». Человек, обладающий «эмоциональным интеллектом», являет собой прямую противоположность тому, кто дает полную свободу своим чувствам.

## Сила бессознательного

Только малая часть работы мозга протекает под непосредственным контролем сознания. Фактически же большее количество принимаемых нами решений более или менее бессознательны. Иногда мы действуем автоматически и становимся внимательными лишь тогда, когда события начинают развиваться не так, как мы ожидали. В других случаях мы просто считаем, что поступить определенным образом вполне естественно, и не задумываемся над тем, кто нам подсказал, что это «естественно».

Поскольку эта часть нашего мыслительного процесса окутана тайной, то совершенно неудивительно, что она вызывает такой интерес. Едва ли не каждый учебник по

достижению успеха, каждый специалист по мотивации предлагает нам «открыть» в себе силу бессознательного. Однако это не вполне согласуется с реальностью, поскольку бессознательное не тайное оружие и не скрытый резервный двигатель, который работает быстрее, чем наше сознание. Нельзя превращать бессознательное в сенсацию. Оно выполняет свои функции успешнее всего именно тогда, когда мы не делаем попыток вмешаться в его работу.

### **Вы тоже используете только 10 % Вашего мозга?**

Под влиянием изложенного выше у Вас может сложиться впечатление, что речь идет о бессознательных процессах, протекающих в нашем мозге, и их результатах, которые в психоаналитическом смысле «вытесняются» сознанием, вмешивающимся в эти процессы. С помощью определенных психотехник эта сила бессознательного якобы может «открыться». Многие защитники теории бессознательного говорят также о том, что мы используем свое сознание только на 10 %.

Этот аргумент просто абсолютная чепуха. Некоторые процессы всегда остаются неосознанными, а их результаты — «вытесненными». Если кому-то бессознательные процессы станут известны, то «лучше думать» он все равно не сможет, не говоря уже о том, что «железный» закон эволюции опровергает такое мнение: если бы мы на самом деле использовали только десятую часть нашего мозга, он неизбежно вернулся бы в прежнее состояние и уменьшился до размеров этой десятой части, которой мы якобы пользуемся.

## Когда предчувствие становится слишком сильным

Противоположностью тому, кто не доверяет собственным чувствам, является тот, кто полностью полагается на свои интуицию и ощущения. Конечно же, такой человек нередко принимает неправильные решения. «Чистое» чувство обладает собственной динамикой, оно сужает наш кругозор и наносит ущерб нашим интересам.

Каждый, наверное, переживал такой момент, когда, столкнувшись с необходимостью принять сложное решение, он оказывался полностью во власти чувств: зависти, гнева или страха. Принятие решений становится проблематичным даже тогда, когда мы испытываем восторг.

- Слишком сильные чувства мешают размышлять. Кроме того, у них есть еще один существенный недостаток: они создают чрезвычайное напряжение. Как правило, это приводит к тому, что впоследствии мы начинаем сожалеть о каждом принятом решении, поскольку находимся уже в совершенно другом эмоциональном состоянии. •

Если мы испытываем эмоциональное напряжение, то не можем принимать правильные решения. Это удастся лишь тогда, когда мы в прекрасном расположении духа и нами не владеют эмоции.

### **Всегда соблюдайте необходимую дистанцию**

Чтобы быть в состоянии найти правильное решение, мы должны находиться как бы на некотором расстоянии от самой ситуации. Нам необходима возможность «окинуть ее взглядом», чтобы судить о ней и оценить наши возможности и последствия наших решений.

Если мы уступим своим чувствам, эта дистанция сразу же исчезнет. Поскольку мы можем не приказывать своим чувствам, а лишь сдерживать их, необходимо обратить внимание на следующие указания.

- Никогда не принимайте решения, если Вами владеют сильные эмоции, даже если это состояние близко к эйфории. Отложите принятие решения, иначе впоследствии Вы обязательно о нем пожалеете. Проверено.
- (Не позволяйте себе руководствоваться эмоциями при принятии решений. Попробуйте понять: каковы причины Ваших чувств, несете ли Вы ответственность за решение?)
- Вы должны соблюдать дистанцию по отношению к своим решениям, которые были приняты под влиянием эмоций (см. стр. 109).

Соблюдать необходимую дистанцию чрезвычайно полезно: это ни в коем случае не означает, что чувства ослабеют, однако подход к задаче станет более деловым. •

## Чувства и разум - неорганизованная команда

В идеале эмоции и трезвый отстраненный анализ должны находиться в равновесии друг с другом. Они не только дополняют друг друга, но и поддерживают.

- Не ограничивайтесь первым впечатлением. Продолжайте анализировать, окиньте ситуацию со стороны критическим взглядом, взвесьте все еще раз и попытайтесь предугадать последствия. Пусть про-

цесс поиска решения будет как можно более «прозрачным».

- Даже если Вы, принимая решение, стараетесь исключить влияние эмоций, а затем проверяете это, при определенных обстоятельствах новая эмоциональная оценка неизбежна.
- Всегда пытайтесь эмоционально «заземлить» свое решение, проверить, как оно «чувствует» себя. Если у Вас какое-то нехорошее предчувствие, то это прямое указание на то, что что-то не так и Вам необходимо еще раз обдумать свое решение.

Характер взаимодействия чувств и разума зависит от того, какого типа решение Вы должны принять. Рекомендуется применять тот способ, который может привести к наилучшему результату.

### **Когда нужно решать «сердцем»?**

Существуют ситуации, в которых лучше полагаться больше на чувства, чем на разум:

- если Вам необходимо быстро прийти к реальному результату;
- если речь идет о человеческих отношениях;
- если Вы должны принять решение в условиях большой неопределенности.

Что касается третьего пункта: естественно, даже в условиях неопределенности настоятельно рекомендуется использовать достаточную долю рассудительности. При этом не пытайтесь избавиться от неизвестности рациональным способом. Этот образ действий широко распространен, и чем сложнее применяемый способ, тем вероятнее он приведет к ошибочному решению.

## Когда нужно полагаться только на разум?

Рациональная сторона поиска решений должна преобладать в случаях:

- когда Вы имеете дело с комплексной проблемой, которую прежде всего необходимо структурировать;
- когда на первом месте стоят точность и определенность;
- когда у Вас возникает впечатление, что Вы судите предвзято.

Последний пункт нуждается в разъяснении: в какой-то степени все наши суждения достаточно предвзяты. Однако существуют случаи, когда мы понимаем, что личная неприязнь или предубеждение «затуманивает» рассудок нам во вред, например, когда Вы как начальник отклоняете предложение Вашего коллеги лишь потому, что вчера он «заблокировал» на стоянке Ваш автомобиль.

В подобных случаях умение держать профессиональную дистанцию — очень полезное качество. Здесь мы уже не должны доверять своим чувствам. Чем больше мы разграничим разум и чувства, тем лучше будет для нашего решения. Иногда следует вообще избегать подобных щекотливых вопросов.

## «Белые пятна» в нашем мышлении

Если Вы хотите усовершенствовать свои способности принимать решения, то Вам чрезвычайно полезно будет узнать о «систематических ошибках» нашего мышления. Возможно, это не гарантирует, что Вы всегда будете принимать правильные решения, поскольку способность

делать «систематические ошибки» заложена в самой человеческой природе. Но все же Вы узнаете, почему мы все при определенных условиях поступаем так неразумно, а это в свою очередь поможет Вам лучше понять, в чем состоят ошибки Ваших коллег. Обладая этими знаниями, Вы сможете реагировать на них более подходящим образом и быть более рассудительным.

## «Иллюзорный взгляд в прошлое» и что его вызывает

Сатирик Карл Краус, высмеивая журналистов, говорил, что они представляют собой такую породу людей, которые «впоследствии уже все знали заранее». Как выяснилось потом в ходе научных исследований, это не только «профессиональная болезнь» журналистов, но особенность, присущая любому человеку.

Этот эффект называется «иллюзорный взгляд в прошлое», или «ошибочное представление о прошлом». В данном случае речь идет о так называемой парамнезии (обмане памяти), которая была выявлена в ходе многочисленных экспериментов. Как только нам становится известен результат какого-то решения, мы начинаем питать иллюзию, что именно так все себе заранее и представляли или, по крайней мере, могли представить. Если выясняется, что решение, которое мы считали совершенно рациональным, оказалось ошибочным, начинаем убеждать себя в том, что вполне могли предвидеть подобное развитие событий. Иными словами: более поздняя информация меняет наше представление о прошлом. Мы, так сказать, постоянно фальсифицируем его, без всякого умысла «подгоняем» под новые знания, сами того не замечая.



- «Иллюзорный взгляд в прошлое» искажает наши оценки: если совершенно случайно, в результате стечения обстоятельств, мы «попадаем в цель», то начинаем убеждать себя, что на самом деле все правильно рассчитали и как раз туда и «целились». Все случайности, неопределенность и непреднамеренность мы перестаем принимать в расчет. •

### Пример

Запишите два раза на видеомagnитофон один и тот же футбольный матч: сначала прямую трансляцию, а затем более поздний показ. Сравните при этом речи комментаторов первой и второй записей.

## **Фальсифицированные воспоминания помогают ошибочным решениям**

«Иллюзорный взгляд в прошлое» приводит к тому, что мы начинаем ошибочно оценивать условия, в которых принималось то или иное решение. Это в свою очередь не может не оказать влияния на наши последующие решения: мы переоцениваем возможности, которыми располагаем в сходных обстоятельствах, и поэтому начинаем принимать чрезвычайно рискованные решения. В случае нового успеха повышается риск принять полностью безответственное решение.

- Подобное развитие событий при постоянном успехе кажется нам неизбежным. Независимо от того, идет ли речь об удачливом биржевике, прогнозисте тенденций развития или же грабителе банков, — целая серия удачных решений кому угодно вскружит голову. •

## **Как можно воспрепятствовать «иллюзорному взгляду в прошлое»?**

Исследования показывают, что «иллюзорный взгляд в прошлое» просто неизбежен. Есть только одно средство, которое может ограничить действие этого эффекта: Вы должны попытаться как можно точнее записать процесс поиска решения и не доверять никаким предположениям о том, что Вы знали обо всем заранее.

К сожалению, это не сможет полностью воспрепятствовать самообману. Однако у «иллюзорного взгляда в прошлое» есть одна положительная сторона: он помогает нам выглядеть более компетентными, чем на самом деле. А это в свою очередь действует весьма ободряюще.

## **Закон серийного эффекта «частота = достоверность»**

Следующий известный эффект — так называемый эффект «частота = достоверность». Под ним мы понимаем следующее: чем чаще мы слышим какое-то высказывание, тем достовернее и правдивее оно нам кажется. Это звучит несколько абстрактно, однако в данном случае речь идет о широко распространенном явлении.

### **Пример**

Вы читаете в газете следующее: «Японские ученые обнаружили в зеленом чае вещества, препятствующие образованию раковых клеток». Если Вы, как и большинство остальных читателей, не обладаете достаточными знаниями, чтобы судить о том, правдиво ли данное заявление, то, как скептически настроенный читатель, займете скорее «нейтральную» позицию. Вы не верите до конца этому высказыванию, но и не исключаете возможности того, что оно может быть правдой. Кто знает, как обстоит дело в действительности?

Если то же самое заявление все чаще попадаете Вам на глаза, Вы все больше начинаете склоняться к тому, чтобы признать его достоверным. Стоит добавить, что новых сведений при этом Вы не получаете. Ваши знания продолжают оставаться на прежнем уровне и не получают никаких обоснований. Единственное, что Вам предлагается, — это изначальная информация. Однако с каждым новым «контактом» она кажется Вам все более убедительной.

## **Манипуляция для начинающих**

Вовсе не обязательно, что за этим простым эффектом всегда скрывается конкретное намерение, однако его можно успешно использовать для того, чтобы сформировать определенный взгляд на какую-либо проблему без обоснования его необходимости аргументами. Нередко в нас пытаются «вдолбить» одно и то же утверждение при разных обстоятельствах. И так продолжается до тех пор, пока мы в него не поверим.

Эффект «частота = достоверность» работает, однако, только тогда, когда у нас еще не сложилось собственное мнение и мы находимся в нерешительности. Именно поэтому многие коммуникаторы пытаются полностью завладеть определенной темой, чтобы потом активно пропагандировать ее.

Обезопасить себя от этого эффекта можно лишь в том случае, если упорно повторять и распространять противоположное утверждение.

## **Сила повторения**

Эффект «частота = достоверность» приводит к тому, что мы принимаем на веру предлагаемую нам информацию, вместо того чтобы рассматривать ее с некоторыми ого-

ворками и проверять. Такая иллюзия уверенности может привести к ошибочным решениям.

Внимание! Мы никоим образом не утверждаем, что избежать этой опасности Вы сможете лишь в том случае, если будете во всем сомневаться и каждый раз проверять всю информацию. С одной стороны, недоверие может привести к чрезмерным затратам, но, с другой стороны, без него нельзя достичь абсолютной уверенности. Проблема — в том, можете ли Вы определить, в какой степени нужно подвергать информацию сомнению, или продолжаете питать иллюзии.

## «Иллюзия контроля»

С уже упоминавшимся эффектом «иллюзорного взгляда в прошлое» тесно связана «иллюзия контроля». Так психологи обозначают свойственную человеку склонность переоценивать свое влияние.

Мы находимся под влиянием «иллюзии контроля», когда считаем, будто управляем ситуацией и это наша заслуга, что все развивается именно так, а не иначе, — хотя на самом деле наша сфера влияния гораздо уже. Мы просто отбрасываем прочь сложное переплетение причин и упрощаем механизм действия «в нашу пользу».

## Как широко простирается наше влияние?

«Иллюзия контроля» оказывает двойное влияние на процесс поиска решения — как позитивное, так и негативное. Позитивное заключается прежде всего в следующем: мы становимся способны решать только тогда, когда уверены, что управляем ситуацией.

Принимая решение через три недели стать миллионером, взобраться на вершину Аконкагуа в Андах или же сделать свое предприятие невероятно прибыльным, мы намеренно не замечаем, что успех такого решения только в малой степени зависит от нас. Однако именно это и побуждает нас к действию.

С другой стороны, «иллюзия контроля» приводит к ошибочным оценкам и решениям. Многие руководители уверены, что от них требуется только принимать правильные решения и тогда дело «пойдет» само собой. Для того чтобы достичь задуманного, они просто должны «правильно мотивировать» своих сотрудников и управлять ими. Это ошибочное мнение.

### **Мир зависит не только от нас самих**

«Иллюзия контроля» заставляет нас верить в то, что мы полностью владеем ситуацией и все в наших руках, хотя на самом деле многое зависит от обстоятельств, неподвластных нам.

### **Пример**

Многие чувствуют себя гораздо увереннее в собственном автомобиле, чем в самолете, поскольку уверены, что избежать аварии — в их власти. Это очевидное заблуждение. Многие придерживаются мнения, что, если воспитывать детей согласно определенным принципам, они будут развиваться в соответствии с представлениями своих родителей. Как правило, в действительности так не происходит.

Чужое и случайное влияния мы предпочитаем не замечать вообще и просто отбрасываем их. Это упрощает

наши решения и ускоряет их поиск. Однако только тот, кто не считает себя лишь маленьким колесиком в огромном механизме, может легко принимать решения.

### Как поступить с «иллюзией контроля»?

Бесспорно, «иллюзия контроля» — важный инструмент. Этот эффект побуждает нас к действиям и заставляет чувствовать ответственность за них. «Иллюзия контроля» дает нам энергию и силу. Именно по этой причине данный эффект берут за основу во всех тренингах по достижению успеха и искусству мотивации, которые направлены на то, чтобы с его помощью вызвать у нас манию величия. Они предлагают следовать девизам: «Вы сами можете всего достичь!», «Вы только должны этого захотеть!».

Однако в этом кроется двойная опасность: во-первых, Вы не замечаете возможных посторонних влияний, а во-вторых, если вдруг что-то не получается, то единственным виновником неудачи оказываетесь Вы. Таким образом, подобные девизы содержат почти откровенный призыв к самообману.

Что же касается нашей обычной «иллюзии контроля», то нет необходимости бороться с ней, поскольку в некоторых случаях она может быть весьма полезной, а также не мешает учитывать случайности и интересы других.

- Действовать, полностью подчиняясь «иллюзии контроля», может только тот, кто действительно влиятелен и компетентен в рассматриваемом вопросе. Однако в таком случае неудача, крайне болезненна.

## Когда мы не всё понимаем: закон эффекта Торндайка

Когда мы не в состоянии проанализировать причины определенной ситуации, то действуем согласно следующему правилу: если какие-то наши прежние действия были успешными, мы повторяем их. Если же последствия будут неблагоприятными, мы попробуем предпринять что-то другое.

Это правило, так сказать, «запрограммировано» в нашем мышлении. В психологии оно известно как закон эффекта Торндайка — по имени открывшего его ученого Эдварда Ли Торндайка. Американский психолог считал, что в нашем представлении определенные действия становятся более тесно связанными с определенной ситуацией, если они уже приводили ранее к позитивному результату.

### **Пример**

Если мерцание экрана Вашего телевизора однажды прекратилось после того, как Вы сильно ударили по его корпусу, то потом Вы будете поступать так каждый раз. Если же после Вашего удара мерцание не прекратится, то в дальнейшем Вы будете реже делать попытки решать эту проблему с помощью кулака.

### **Предвидеть отдаленные последствия почти невозможно**

В нашей повседневной жизни все действия согласно закону эффекта Торндайка оказываются чрезвычайно успешными. Мы продолжаем испытывать все возможные способы до тех пор, пока не справимся с неприятной

ситуацией. То, что, наконец, привело к успеху, мы забываем и в следующий раз поступаем точно так же. А то, что было неудачным, просто забываем.

### «Логика неудачи»

Известный психолог из Бамберга Дитрих Дёрнер описал этот феномен в своей книге «Логика неудачи». Согласно исследованиям Дёрнера мы не справляемся с теми ситуациями, в которых нужно действовать не сразу, а спустя некоторое время.

Поскольку мы в соответствии с законом эффекта Торндайка способны предвидеть только ближайшие последствия, то оказываемся не готовыми к постепенному развитию ситуации. И даже если случайно избрали правильный путь, мы едва ли это поймем, поскольку неверно спланировали действия и оценили последствия. Баланс еще более неблагоприятен, когда мы должны решить комплексную проблему, в которой абсолютно не ориентируемся. Когда в одной из деловых игр испытуемые Дёрнера разрабатывали всевозможные запутанные «теории заговоров», им казалось, что так они скорее приблизятся к рациональному решению.

Есть два момента в исследованиях Дёрнера, которые Вам необходимо учитывать при поиске решения.

- К решению комплексных проблем мы со своими обычными представлениями можем подходить только сугубо рационально. При этом нам необходимы вспомогательные средства. Однако нет никакой гарантии, что они приведут нас к лучшему решению.
- Если наши испытанные рациональные способы не помогают, мы начинаем прибегать к иррациональным методам.



- Иррациональные методы имеют опасную тенденцию становиться привычными, ведь в таком случае мы не можем критиковать себя или испытывать сомнения. Велика опасность того, что мы будем упорствовать в своих заблуждениях. Проанализируйте ситуацию и разъясните неосведомленным лицам, как Вы пришли к такому решению.

## «Бросить якорь»

Для того чтобы найти хорошее решение, нам необходимо иметь твердую почву под ногами. Мы ищем образец для сравнения, поэтому, так сказать, «бросаем якорь». Только вот вопрос: за что его зацепить? В большинстве случаев это зависит от того, на что мы в данный момент обратили внимание.

### Пример

Вам нужна новая встроенная кухня. Вы готовы потратить на нее около 6—8 тыс. евро. Вы приходите в специализированный магазин и смотрите на цены. Но когда продавец уже хочет подвести Вас к недорогим кухням, у него вдруг вырывается: «Подождите минуточку, я Вам кое-что покажу!». Кухня, к которой он Вас «просто так» подвел, представляет собой чудо дизайна и техники: «Она стоит 30 тыс. евро». Затем он ведет Вас к недорогим моделям. После недолгих колебаний Вы покупаете кухню за 10 тыс. евро.

Даже если Вы видите эту уловку насквозь, все равно Вам будет нелегко не поддаваться ей. Поскольку, хотим мы этого или нет, мы всегда сравниваем: кухня за 10 тыс. евро кажется нам уже не такой дорогой после того, как

мы посмотрели другую за 30 тыс. евро и, кроме того, увидели, насколько менее комфортен вариант за 6 тыс. евро. То, куда именно мы «бросим якорь», значительно повлияет на наше решение. Повышение зарплаты на 100 евро приведет нас в ярость, если мы узнаем, что нашему коллеге ее повысили на 200 евро. И наоборот: Вы были бы очень довольны надбавкой в 50 евро, если бы вдруг выяснилось, что Вы единственный, кому вообще повысили зарплату. Именно поэтому не стоит быть завистливым.

## **Снижение или повышение цен?**

### **Все решает «якорь»**

Какой магазин Вам более симпатичен? Тот, который предлагает двухпроцентную скидку при оплате наличными, или тот, в котором предупреждают, что цена будет повышена на 2 %, если Вы заплатите позже? Даже если цена одна и та же, Вы скорее выберете первый магазин, поскольку покупка в нем покажется Вам «более выгодной».

Повышение цен должно быть по возможности скрыто. Мы скорее примем ту ситуацию, когда «специальная акция» закончилась и брюки, которые недавно продавали по сниженной цене, опять продают по прежней «настоящей» цене, чем ту, когда продавец скромно поведает нам о том, что брюки, которые он еще неделю назад продавал всего за 40 евро, теперь стоят на 20 евро дороже. «Кошмар, повысить цены на 50 %!», — возмущенно воскликнете Вы и покинете этот магазин.

- Прежде чем «бросать якорь», тщательно все обдумайте. Что действительно может послужить образцом для сравнения? Не теряйте из виду все обстоятельства и причины. В противном случае Ваше решение будет случайным. •

## Бездонная бочка - невосполнимые потери

Понятие невосполнимых потерь известно нам из экономики. Оно означает бесполезные затраты, которые не могут быть компенсированы, т. е. все то, что раз и навсегда потеряно.

Подобные издержки ни в коем случае не должны негативно повлиять на решения, которые нам нужно принять. Однако на практике именно так и происходит. Если мы потратили много времени и денег на что-либо, а потом появилась опасность их потерять, то сдаемся не сразу.

Существует очевидный психологический барьер на пути к тому, чтобы мы «списали» свои расходы и вовремя прекратили убыточное дело, ведь для этого придется признать, что наше предыдущее решение было неверным. Мы пытаемся избежать такого признания, даже если нам приходится увеличивать свои потери.

### Пример

Г-жа Пальке вложила деньги в некоторое предприятие. Через год эта фирма столкнулась с большими трудностями. Нужны были новые средства, в противном же случае предприятию пришлось бы объявить о своем банкротстве. В данных обстоятельствах г-жа Пальке была готова внести еще 5 тыс. евро. И как раз в этот момент она получила предложение вложить такую же сумму в другую — многообещающую — фирму. При нормальных обстоятельствах г-жа Пальке, естественно, выбрала бы вторую возможность. И это было бы вполне рациональным решением, поскольку она едва ли могла спасти первое предприятие своим скромным взносом, а второе в нем действительно нуждалось. Однако г-жа Пальке все же решилась выбрать первый вариант и превратить «плохие» деньги в «хорошие».

Ошибочные решения подобного рода встречаются весьма часто. И они касаются не только денежных вопросов. Всегда трудно отказаться от того, на что мы затратили слишком много времени и сил. Если Вы уже в течение 20 мин. ждете на морозе автобус, то трудно заставить себя ловить такси, даже если это единственное, о чем Вы сейчас думаете.

### «Мы с этим справимся»

Этот эффект также часто встречается на предприятиях. Некоторые проекты, в успех которых уже никто не верит, стремятся «довести до конца» даже тогда, когда это требует больших затрат и обременяет участников.

Естественно, мы не имеем в виду, что наиболее целесообразно вообще отменять проект, осуществление которого сопряжено с трудностями. Наоборот, очень похвально и разумно продолжать борьбу и несмотря ни на что осуществить проект. При этом Вы не должны забывать и о моральном ущербе, который нанесет прекращение проекта его участникам. Однако это не отменяет основного правила: объемы «невосполнимых потерь» не должны играть никакой роли при принятии решения.

### «Двойная бухгалтерия»

Насколько внешние обстоятельства влияют на выбор решения, очень хорошо показывает следующий часто цитируемый пример.

#### Пример

Представьте себе, что Вы купили билет в театр за 25 евро. Однако когда Вы в вечернем платье пришли в театр, то обна-

ружили, что забыли билет дома. Что Вы будете делать? Ехать обратно уже не имеет смысла. Купите ли Вы в кассе новый билет?

Большинство опрошенных людей так бы не сделали — они просто перенесли бы это мероприятие на другой день. Другой части опрашиваемых предлагался слегка измененный сценарий: Вы еще не купили билет, но, стоя в очереди в кассу, вдруг обнаруживаете, что из кошелька пропали 25 евро. Почти все в этой ситуации купили бы билет, хотя финансовые потери в обоих случаях совершенно одинаковы.

## **Ведение раздельного бюджета**

Вот обоснование этих различных оценок: существуют в некотором смысле два разных бюджета: первый — для посещения театра (покупки билетов), второй — для других расходов. Если мы теряем или забываем билеты, то посещение театра отменяется. Потеря же 25 евро будет считаться абстрактным убытком, который не имеет ничего общего с посещением театра.

Можно привести бесчисленное количество примеров такой «двойной бухгалтерии» в деловой жизни: так, считается большим успехом добиться незначительной скидки у поставщиков, даже если это послужило причиной внутренних расходов, превысивших допустимые затраты.

Особенно часто мы сталкиваемся с «двойной бухгалтерией» при распределении времени. С одной стороны, мы тратим очень много сил на то, чтобы сэкономить время, а с другой стороны, расходует его потом без всякой необходимости. Отсюда возникают новые трудности, нужно еще больше экономить время, что влечет за собой

новые его расходы, которые при подсчетах почти никогда не учитываются.

Однако у «двойной бухгалтерии» есть определенные преимущества: более скромный бюджет легче анализировать, чем значительный. И все же Вы всегда должны проверять, как мероприятия по осуществлению экономии повлияют на «общий бюджет», поскольку очень часто подобные мероприятия становятся непредвиденной статьёй расходов.

## **Пять шагов к правильному решению**

---

Из этой главы Вы узнаете, как последовательно продвигаться вперед с целью найти правильное решение и на что нужно обращать внимание при каждом совершаемом Вами шаге.

---

# 1. Постановка вопроса

Прежде всего Вы должны четко определить, что именно Вам предстоит решить. Это, казалось бы, совершенно естественно, однако нередко случаи, когда вопрос формулируется не вполне ясно. При принятии групповых решений это может иметь фатальные последствия, поскольку никто из участников точно не знает, о чем идет речь.

Естественно, в процессе поиска решения постановка вопроса может меняться. Возможно, Вы уже не раз сталкивались с тем, что Ваша проблема неточно определена или вопрос некорректно сформулирован. В таких случаях необходимо изменить постановку проблемы или формулировку вопроса. В каждой фазе поиска решения Вам необходим максимально конкретный исходный пункт.

## В каком направлении двигаться?

Во многих случаях процесс поиска решения осложняется тем, что не совсем ясно, на каком уровне следует решать проблему. Это может внести некоторый беспорядок.

Пример

Г-н Гельмер только что продал свой старый автомобиль. Теперь он должен понять, что именно он хочет решить.

Должен ли он купить новый автомобиль (или купить подержанный, или просто взять автомобиль напрокат)?

Какой автомобиль ему стоит купить (какой марки, какого типа)?

Какой автомобиль ему купить в данном автомагазине?



Стоит ли ему покупать новый «Фольксваген Гольф»?

В каком автомагазине ему стоит купить новый «Фольксваген Гольф»?

Вот пять совершенно разных постановок вопроса, которые ведут к различным результатам.

### **Общее или частное?**

Невозможно определить с самого начала, как лучше сформулировать проблему — более общим или более частным образом. Оба варианта имеют как слабые, так и сильные стороны.

- Чем более общим образом сформулирована проблема, тем больше у Вас альтернатив. Преимущество: перед Вами открывается большое количество возможностей. Недостаток: процесс поиска решения может стать довольно обременительным.
- При более частной постановке проблемы значительно легче принять решение, и его поиск занимает меньше времени. Частная постановка проблемы более конкретна, поэтому вопрос легче сформулировать. Недостаток: при определенных обстоятельствах можно упустить из виду более удачные альтернативы.

• Если Ваше время ограничено, то Вы должны конкретизировать формулировку вопроса. Однако при этом убедитесь, что это не ограничивает Ваши возможности. •

### **Осторожно: всегда принимайте предварительное решение!**

Вы должны точно определить, какова Ваша тема. Таким образом Вы сможете принять предварительное решение,

от которого напрямую зависит Ваше окончательное решение. Вам нужна новая мебель для гостиной? Или же речь идет о том, чтобы как можно эффективнее использовать пространство этой гостиной?

Основательно подойдите к постановке проблемы. Подумайте: это действительно тот предмет, относительно которого Вы хотите принять решение? Особенно внимательно будьте к формулировке вопроса в том случае, когда Вам предлагают или даже навязывают уже готовое решение. Возможно, таким образом Вами пытаются манипулировать.

#### Пример

«Итак, или Вы решаетесь приобрести этот сверхмощный современный пылесос по специальной цене, или отказываетесь от этого исключительного предложения», — закончил свою речь продавец-консультант. — «Я должен прежде всего посоветоваться с моей женой, — ответил г-н Клагес, — я дам Вам ответ завтра».

### **Выясните, к какому времени надо принять решение**

Очень важным в процессе поиска решения является также следующий вопрос: сколько времени в Вашем распоряжении? Это должно быть ясно с самого начала. Когда нет определенного срока, Вы сами должны установить его. Временной горизонт существенно влияет на то, как Вы будете двигаться дальше. Если у Вас нет времени, то не стоит начинать решать глобальные вопросы.

## 2. Прояснение цели

При решении любого вопроса мы преследуем определенную цель. Цели могут быть принципиально различными в каждом конкретном случае. Один хочет купить автомобиль, который экономичен в эксплуатации и в котором будет достаточно места для детей; другой ищет модель, которая хорошо отлажена и обладает отличными ходовыми качествами. В большинстве случаев мы преследуем в одно и то же время сразу несколько целей, причем иногда эти цели противоречат друг другу. Для того чтобы принять удачное решение, порой бывает достаточно просто понять эти цели. «Скрытые цели» будут оказывать на Ваше решение лишь негативное влияние (см. стр. 17).

- Прежде всего запишите на листе бумаги все, что придет Вам в голову. Действительно все. В ходе поиска решения Вы можете вычеркивать несущественные цели и приводить список в порядок.

### Как найти свою цель?

Во многих случаях бывает недостаточно просто записать свои цели. Часто распознать истинную цель оказывается сложнее, чем Вы предполагали вначале. Многие ошибочные решения были приняты лишь потому, что люди изначально руководствовались «ненастоящими» целями.

#### Пример

Фирме «Хентрон» необходимо новое программное обеспечение для календарного планирования. Было принято решение приобрести технически совершенный продукт с широким

спектром возможностей. Но те, кто решали этот вопрос, не приняли во внимание следующий факт: для работы с таким программным обеспечением необходимо дополнительное обучение сотрудников. Обучение обходится достаточно дорого и отнимает много времени. А пока сотрудники не научатся работать с этим программным обеспечением, его приобретение для фирмы «Xentron» просто бессмысленно.

Отведите время на то, чтобы понять, какие цели играют роль при поиске данного решения. Выделить их можно, например, так.

- Плохое настроение. — Что именно плохо? Что Вас беспокоит? Каковы Ваши цели?
- Возможные проблемы в будущем. — Что Вам угрожает? Что Вы хотите предотвратить? От чего Вы должны защитить себя?
- Обращение к более важным целям. — Если у Вас есть, например, стратегическая цель (на работе) или какая-то жизненная цель, то попытайтесь вывести из нее конкретную цель для Вашего решения.
- Перепоручения. — Даже таким целям Вы должны уделять внимание. Клиент, заказчик, начальник или партнер ждут чего-то от Вас. Что именно нужно сделать? И к какому времени?
- Цели других людей, которые также касаются Вашего решения. — Семья, сотрудники, начальники, друзья, клиенты, финансисты.

Во многих случаях также рекомендуется мысленно намечать что-то заранее и потом просто сделать выбор. Например, Вы хотите купить новый компьютер. Вы можете изучить характеристики определенной модели и

на их основании решить, подходит Вам данный компьютер или нет, или же переговорить с опытным пользователем, который сможет дать Вам дельный совет.

## Разделение главных и побочных целей

Каждым решением Вы преследуете какую-то одну (а иногда и больше) важную цель. Все остальные цели являются побочными. В связи с этим Вы должны определиться: во-первых, о чем прежде всего идет речь; во-вторых, что еще, кроме этого, нужно принять во внимание?

- Вы ни в коем случае не должны допускать, чтобы побочные цели вытесняли главные, потому что иначе процесс поиска решения выйдет из-под контроля. •

Вы должны при этом выяснить для себя не только, *что* именно, но и *насколько* важно для Вас. В таких случаях хорошо помогает так называемый анализ практической ценности (см. стр. 86).

## Существуют ли «критерии-убийцы»?

Во многих решениях немаловажную роль играют также так называемые «критерии-убийцы», т. е. критерии, которые обязательно должны быть учтены, иначе решение просто не будет иметь смысла. Например, тот, у кого нет водительских прав, не будет задумываться, стоит ли отправиться в отпуск на машине. Однако «критерии-убийцы» не всегда бывают настолько «прозрачны», как в данном случае. Иногда, напротив, они настолько очевидны, что мы забываем о них. Выявить эти критерии очень важно. К числу «критериев-убийц» относятся также все те обстоятельства, которых Вам хотелось бы избежать.

## Пример

Г-жа Дрейер хотела бы поехать в отпуск. Поскольку у нее аллергия на пыльцу и злаковые травы (первый «критерий-убийца»), от многих отелей и мест отдыха сразу же пришлось отказаться. Кроме того, она хотела бы взять с собой свою собаку. Второй «критерий-убийца» — принимают ли в отеле или пансионате клиентов с собаками. И только тогда, когда будут выполнены эти два главных условия, г-жа Дрейер сможет подумать об остальных условиях очередного отпуска.

## Создайте систему целей

Чтобы создать эффективную систему целей, Вы должны не только оценить важность каждой из них, но и попытаться выстроить их в порядке разумной иерархии. Благодаря этому Вы сможете лучше понять проблему и отделить существенное от несущественного. Просмотрите еще раз пока не упорядоченный список Ваших целей и перестройте его с помощью следующей таблицы.

### Контрольная таблица: Система целей

<p>Перекрещиваются ли какие-то цели? Или же они ведут примерно к одному и тому же?</p> <p><i>Устраните всякое дублирование. Четко разграничьте Ваши цели</i></p>	✓
<p>Можно ли объединить несколько целей в одну цель?</p>	
<p>Можете ли Вы разделить какую-то сформулированную общим образом цель на более конкретные цели?</p> <p><i>Таким образом Ваша система целей станет более развернутой, что облегчит Вам ориентировку в ней</i></p>	

Окончание табл.

<p>Есть ли какие-то цели, непосредственно связанные друг с другом? Существует ли отношение «цель — средство»? В таком случае они ни при каких обстоятельствах не могут быть расположены на одном уровне!</p> <p><i>Этот пункт весьма важен для создания эффективной системы целей. Отношение «цель — средство» связывает два элемента, которые находятся на разных уровнях</i></p>	
<p>Отвечают ли все цели, которых Вы хотите достичь, Вашим требованиям?</p> <p><i>Если нет, то Вы можете со спокойной совестью вычеркнуть не соответствующие Вашим требованиям цели</i></p>	
<p>Если Вы стремитесь к цели А, чтобы достичь цели В (отношение «цель — средство»), то должны подчинить цель А расположенной на более высоком уровне цели В. Кроме того, необходимо подумать, что еще может быть нужно для достижения цели В. Включите это в систему целей на том же уровне, что и цель А.</p>	
<p>Существуют ли цели, которые расположены на одном уровне и легко могут заменить друг друга (отношение «либо — либо»)?</p> <p><i>Эти цели Вы должны объединить в одну категорию. В противном случае возникнет дублирование и / или Вы примете неправильное решение</i></p>	
<p>Проверьте: дополняют ли какие-либо две цели друг друга, иначе говоря, имеют ли они смысл только вместе?</p> <p><i>В таком случае также следует объединить их в одну категорию</i></p>	

Следующий пример описывает ситуацию, в которой различные цели напрямую зависят друг от друга. Если главная цель будет выступать на одном уровне с остальными неупорядоченными целями, то дело потеряет смысл.

### Пример

Г-н Мокк хотел бы стать успешным предпринимателем (главная цель). К другим целям он отнес: достичь оборота в 15 млн евро; через пять лет выйти на такой уровень, когда доходы будут выше затрат; повысить число сотрудников до 20 человек; быть принятым в местный клуб предпринимателей; снизить текучесть кадров. Все эти цели служили, по мнению г-на Мокка, одной большой цели — стать успешным предпринимателем. Однако все они при этом находились на одном неупорядоченном уровне.

Часто существуют и такие равнозначные цели, которые при необходимости могут заменить друг друга. Например, Вы выбираете блюдо. Вам бы хотелось съесть что-нибудь сладкое *или* соленое. Если бы Вы определили сладкое и соленое как одну цель, то решение вышло бы «невкусным». А если бы Вы, наоборот, выбрали общую категорию (например, «гармоничный вкус»), то смогли бы просто сравнить два варианта.

Предположим, что Вы срочно ищете опытного журналиста, специализирующегося в определенной области. Было бы неразумно искать по разным направлениям согласно двум целям / требованиям: «знание предмета» и «писательский талант». Писательский талант журналиста был бы бесполезным без знания предмета, точно так же, как и знание предмета — без таланта. В этом случае Вам следует объединить две цели в одну.



## Больше уровней - лучше обзор

Большее количество уровней, или ступеней, нисколько не повредит Вашей системе целей, скорее наоборот, это поможет Вам легче ориентироваться. Можно идти двумя путями:

- «наверх»: все значимые цели должны быть четко определены и очевидны;
- «вниз»: все цели должны быть связаны с конкретными показателями и критериями. В противном случае все цели в буквальном смысле повиснут в воздухе.

### Пример

Вы хотите открыть магазин и ищете для этого подходящий участок. Главными критериями являются его доступность для покупателей и стоимость аренды. Теперь Вы должны наполнить эти общие основные цели конкретным содержанием. Доступность для покупателей может означать, что необходимо выбирать участок, расположенный рядом с автобаном и имеющий достаточную площадь для парковки автомобилей. В то же время другими критериями могут стать уровень заработной платы в определенном регионе, размер арендной платы или финансовое содействие региональных властей.

## Так должна выглядеть Ваша система целей

- Она должна быть полной. В ней должны быть учтены все значимые при выборе решения аспекты.
- В то же время в ней не должно быть никаких пересечений и дублирования. Иначе некоторые критерии будут применены не один раз, и Ваша система станет слишком сложной.

- Должно быть ясно, когда цель достигнута, а когда нет. Для этого Вам понадобятся однозначные критерии и показатели. Даже все абстрактные цели должны быть сформулированы так, чтобы их можно было разделить на конкретные цели.
- При всем стремлении к максимально полному охвату целей старайтесь, чтобы Ваша система была как можно более простой. Многоступенчатость системы может значительно облегчить все дело. Или же, если Вы при тщательном анализе Вашей системы целей вдруг обнаружите, что какой-то из аспектов не слишком существен, просто вычеркните его из списка и сконцентрируйтесь на более важных пунктах.

### **3. Выбор возможностей**

Только когда станет ясно, чего именно Вы хотите, Вам стоит тщательно рассмотреть доступные варианты, или возможности, решения.

Исходя из постановки вопроса (шаг № 1) Вы должны произвести анализ обстоятельств и/или определить стратегии поиска, которые будут соответствовать всем важным целям.

К тому же настоятельно рекомендуется использовать двухступенчатый подход. Прежде всего необходимо рассмотреть максимально возможное количество критериев; при этом Вы должны быть как можно более внимательны. Затем необходимо произвести отбор. Будет наиболее разумно и целесообразно ограничиться наиболее важными критериями.



### **Мобилизуйте все возможности**

Мобилизуйте все свои силы на поиск решения. Подумайте обо всех вариантах решения, какие только придут Вам в голову. При решении некоторых проблем Вы также должны подумать, каким образом можно найти необходимые возможности. Например, когда Вы ищите новую квартиру, то должны подумать и решить, где можно найти подходящие предложения: в газете, Интернете, у маклера, в журналах, в частных объявлениях, у знакомых?

### **Решайте в несколько шагов**

При решении сложных вопросов Вы часто приходите к заключению, что удобнее разделить процесс поиска решения на большее количество шагов. Это значительно эффективнее.

### Пример

Г-жа Меммингер выходит на пенсию. Прежде чем ее работодатель позаботится о ее преемнице, он должен тщательно продумать следующие вопросы: можно ли распределить обязанности г-жи Меммингер среди остальных ее коллег? Или будет разумнее поручить эту работу внештатному сотруднику? Можно ли найти подходящего преемника внутри фирмы или нужно искать его через агентство по трудоустройству? Только после этого можно решить, нуждается ли фирма в новом сотруднике, начинать ли поиск и как его вести.

Не всегда удастся так четко отделить одну ступень решения от другой. В таком случае не исключено, что мы слишком рано отказались от какой-то возможности. Как можно узнать, что новый сотрудник — более подходящий кандидат на новую должность, чем уже работающий, если никто не тестировал последнего?

Именно поэтому гораздо разумнее решать не сразу, а поэтапно. Поскольку результатом любого предварительного решения может стать вывод о том, что необходимо пройти еще несколько шагов, Вы можете контролировать каждое предварительное решение. Во всем этом есть очевидное преимущество: весь процесс поиска и принятия решения становится абсолютно «прозрачным».

### **Слишком много вариантов решения блокируют само решение**

При поисках повседневных решений мы склонны к жесткому ограничению числа возможных вариантов. И на то есть определенная причина: мы просто не в состоянии рассмотреть одновременно слишком большое число вариантов.

Необходимо следовать этому совету, чтобы иметь возможность решать вообще: сократите число вариантов, ограничившись лишь действительно необходимыми (при помощи специальной «системы нокаута» (см. стр. 102)). В таком случае в Ваш процесс отбора нужно будет включить еще одну ступень.

## 4. Принятие решения

Прежде всего начинайте с решения в узком смысле: Вы пересматриваете все варианты в соответствии с тем, насколько они соответствуют Вашим целям и требованиям. Потом выбираете наилучшие альтернативы.

В большинстве случаев это вовсе не сложно. Вы просто просматриваете список Ваших целей и требований, оцениваете варианты и решаете, какой из них приведет к наилучшему общему результату (более подробно об этом см. стр. 86).

Однако часто случай оказывается непростым и невозможно точно сказать, какой из вариантов, А или В, подходит больше. В таком случае либо Вы недостаточно информированы (и тогда нужно подумать, имеет ли смысл тратить время и силы на сбор и изучение данной информации), либо более точную оценку можно будет дать только в будущем.

### Пример

Если Вы хотите купить пылесос и уже определились по всем критериям, это говорит о том, что Вы решили приобрести определенную модель. Совершенно иначе обстоит дело, если Вы должны решить, стоит ли Вам ложиться на рискованную операцию на сердце или нет. В данном случае необходимо

собрать как можно больше информации, однако Ваше решение все равно будет сопряжено с неуверенностью и значительным риском.

## Рискованные решения

Строго говоря, мы никогда не можем быть уверены на 100 %, что наше решение приведет нас к желаемому результату. Однако некоторую долю риска мы можем спокойно игнорировать. Мы должны так поступать потому, что в противном случае просто потеряем способность действовать.

Но когда степень неуверенности и риска превышает определенный уровень, мы при выборе решения просто обязаны учесть ее. Каков этот уровень, зависит, с одной стороны, от нашей собственной «готовности к риску», а с другой — от размеров опасности, которая может возникнуть в случае ошибки.

### Пример

Когда вероятность того, что нас оштрафуют за неправильную парковку, составляет 1 : 10, многие идут на риск и не волнуются по этому поводу. Но если нам вдруг предлагают переехать на новую квартиру и она оказывается в непосредственной близости от химического завода, то мы начинаем всерьез задумываться об опасности, угрожающей нашей жизни, и несчастных случаях, которых мы ожидаем с вероятностью 1:10.

## Какова вероятность выбора правильного решения?

При всех рискованных решениях Вы должны строить предположения о том, какова вероятность возможных последствий того или иного решения.

Проблема заключается в следующем: если речь идет не о совершенно простых, «прозрачных» обстоятельствах, все наши размышления о вероятности будут неверны. Или мы просто не знаем, с какой информации начать.

### Пример

Врач осматривает будущую маму: «Вероятность того, что у Вашего ребенка тяжелый порок сердца, составляет 1: 20. Чтобы это выяснить, мы должны провести исследование околоплодной жидкости. Риск того, что последствия этого вмешательства приведут к выкидышу, составляет 1: 50». Должна ли женщина согласиться на проведение исследования? Она не знает. Обычное рациональное решение в данном случае едва ли возможно, поскольку она даже не может оценить степень риска.

Необходимо добавить, что чуткому врачу в принципе следовало бы перевести все вышесказанное на общепонятный язык и дать будущей матери совет. Однако во многих случаях вероятностное соотношение нам вообще неизвестно. Нам лишь остается действовать наугад, что мы и делаем.

«Ну, на 70 %-то мы угадали», — успокаиваем мы себя. Однако всем должно быть абсолютно ясно, что речь идет о простом предположении. Если же Вы вдруг надумаете вставить эту «интуитивно» созданную величину в матрицу решения, то подвергнетесь опасности получить мнимую точную величину, которая исказит Ваш результат.

- Одного только «здорового разума» для оценки риска недостаточно. Если речь идет о риске с вероятностью 1 : 10, 1 : 20 или 1 : 30, даже незначительные события вызывают у нас тревогу.

- Если должны быть соотнесены всего две вероятностные величины, наша математическая интуиция (и даже интуиция ученых), как показывают исследования, подводит нас.
- Мы склонны к тому, чтобы придавать большее значение потерям, чем победам. Самая незначительная победа будет нам милее, если мы при этом избежали опасности чего-либо лишиться. Даже если мы при этом выбрали наихудший с рациональной точки зрения вариант.

## Уверенные решения в условиях риска

Чем больше неуверенность, тем выше становится риск принять неправильное решение. По этой причине Вы должны приложить все усилия, чтобы снизить степень неуверенности, особенно при выборе решений, от которых очень многое зависит. Соберите больше информации, рассмотрите случаи, подобные Вашему, сравните их между собой и проанализируйте результаты. В чем их отличие от Вашей ситуации? Какие выводы можно из этого сделать?

С другой стороны, неуверенность весьма субъективное понятие. Очень часто случается так, что абсолютно ошибочные решения принимают люди, на 100 % уверенные в своих силах. Избегайте подобной опасности и не ищите определенности или достоверности там, где их не может быть. В противном случае Вы рискуете подпасть под влияние ложной надежности, которая больше повредит Вам, чем поможет.



- Во многих случаях у Вас нет иного выбора, кроме как довериться своей интуиции. Имейте мужество сделать это, потому что благодаря ей Ваше решение будет не самым плохим.

Если Вы приступили к работе над «грубыми» вероятностными величинами, ни в коем случае не доверяйте своему повседневному опыту. Вы должны либо обратиться к тому, кто компетентен в данном вопросе и сможет правильно интерпретировать эти значения, либо сами должны постичь основы стохастики и статистики, чтобы свести к минимуму риск допустить ошибку (см. список литературы на стр. 126).

### **Можно ли отменить Ваше решение?**

Риск ошибочного решения значительно снижается, если Вы можете без значительных затрат отменить его. Именно тогда, когда Вы вынуждены принимать решение в условиях риска, такой критерий, как «возвращение назад», может иметь решающее значение.

## **5. Проверка результата**

Каждое решение дает Вам возможность усовершенствовать свое умение принимать решения. Предположение — это глубокий, прямой анализ, который Вы, разумеется, должны проводить только тогда, когда последствия Вашего решения абсолютно ясны для Вас. Иногда при таком анализе очень полезно иметь возможность вернуться к своим старым заметкам. Однако при этом всегда избегайте «иллюзорного взгляда в прошлое» (см. стр. 50). Для проверки более ранних решений применяйте нижеследующую контрольную таблицу.

## Контрольная таблица: Было ли Ваше решение правильным?

Действительно ли Вы добились того, чего хотели? _____ _____
В каких аспектах результат не соответствует Вашим ожиданиям? Превзошел ли он Ваши ожидания? _____ _____
В каких аспектах Ваши предположения оказались слишком оптимистичными, а в каких — слишком пессимистичными? _____ _____
Каковы причины несоответствий? Ошибочная оценка, неполная или неправильная информация, неспособность, технические проблемы, случайность? _____ _____
Правильно ли Вы оценили свои возможности? Может быть, Вы их переоценили или недооценили? _____ _____
Не упустили ли Вы из виду важные варианты решения? Может быть, Вы неправильно сформулировали проблему? _____ _____
Проверьте еще раз Вашу систему целей: правильно ли Вы определили приоритеты? _____ _____
В каких аспектах нужно скорректировать результат? _____ _____
Примете ли Вы такое же решение еще раз? _____ _____

- Человек может учиться не только на своих ошибках! Зафиксируйте то, что получилось хорошо, и используйте этот положительный опыт в дальнейшем.

## **Техники принятия решений — помощь в выборе решений**

---

Техники принятия решений прежде всего должны быть направлены на то, чтобы облегчить Вам этот процесс. Если какой-то метод не подошел Вам, то просто измените его или перейдите к следующему.

---

## Анализ практической ценности

Анализ практической ценности, или так называемая модель количественной оценки, — это простая, широко распространенная и эффективная техника-матрица, которая применяется при поиске как индивидуальных, так и групповых решений. Что позволяет анализ практической ценности?

- Он позволяет выбрать из большого числа вариантов тот, который наиболее соответствует вашим требованиям (целям).
- Он подходит для тех случаев, когда при поиске решения необходимо учесть большое количество различных требований (например, когда Вы выбираете какой-то продукт или хотите решить, какой соискатель наиболее подходит на данную вакансию).

### Как нужно действовать?

Вы вводите эту технику в процесс решения с помощью шага № 4 (см. стр. 79). Это значит, что Вы должны к этому моменту уже осуществить первые три шага. В Вашем распоряжении точная постановка вопроса, список критериев оценки (целей) и список всех возможных вариантов решения.

### Проверьте еще раз все критерии и оцените их

Ваш список критериев оценки ни в коем случае не должен содержать дублирований и пересечений. В противном случае Вы будете дважды оценивать варианты,

и, таким образом, Ваш выбор будет фальсифицирован (см. указание на стр. 75).

Теперь Вы должны оценить каждый критерий в соответствии с его ролью, т. е. охарактеризовать его с помощью числового значения. Для этого существуют два способа.

- Значение оценивается по определенной шкале (например, от 1 до 10).
- Исходя из некоего «общего количества», мы обдумываем, какую его часть составляет каждый критерий. Мы, так сказать, выражаем все в процентном отношении, т. е. даем взвешенную оценку.

Первый способ значительно легче, поэтому он чаще применяется на практике, однако не всегда оказывается «правильным» (см. ниже).

Второй способ сложнее, однако с определенной точки зрения он более правильный, поскольку больше подходит для решения задачи, т. е. для выяснения роли отдельных критериев в общей оценке.

## **Недоразумения при работе со шкалой**

Значение оценочной шкалы часто понимают неправильно. Это *метрическая* шкала, точно отражающая определенные числовые значения. Так, согласно этой шкале критерий, которому Вы присвоили значение 6, в два раза важнее того, которому присвоено значение 3.

Многие, однако, склонны к тому, чтобы считать эту шкалу порядковой, т. е. устанавливающей очередность. Самому важному критерию присваивают значение 10, второму по значимости — 9 и т. д. Это приводит к неверным результатам.

## Пример

Вы хотите купить стереосистему. Самым важным критерием для Вас является качество звука, за ним с некоторыми отрывками следуют удобство в использовании, оформление и цена, которая также важна для Вас. Если Вы присвоите этим критериям соответственно значения 10, 9, 8 и 7, то придете к неверному результату. При определенных обстоятельствах система с наихудшим качеством звука сможет получить наивысшую оценку. Лучшим решением будет, если Вы присвоите качеству звука значение 10, а всем остальным критериям — 3.

## Разработайте матрицу оценок

С одной стороны, у Вас есть ряд критериев оценки (целей), а с другой — ряд возможных решений. Вы должны оформить их в виде таблицы: возможные решения сформируют строки, а критерии — столбцы. Таким образом у Вас получится матрица оценок. Теперь Вы должны заполнить ее, снова распределяя значения, например, по шкале от 0 до 10: 0 означает «очень плохо / неблагоприятно», 10 — «все отлично / нельзя желать лучшего».

## Пример

Вы ищете ответ на вопрос: нужно ли Вашему предприятию новое телефонное оборудование? У Вас есть пять возможностей: продолжать использовать старое оборудование, купить новое, взять новое напрокат, модернизировать старое, произвести оборудование. Эти возможности Вы оцениваете по пяти критериям: расходы на приобретение, эксплуатационные расходы, сервис, комфорт и надежность. Таким образом, получается матрица № 1.

Матрица № 1

	Расходы на приобретение	Эксплуатационные расходы	Сервис	Комфорт	Надежность
Старое телефонное оборудование	10	6	2	2	3
Покупка	2	7	7	8	8
Прокат	7	2	8	8	8
Модернизация	7	7	5	5	5
Производство	9	4	9	10	7

Матрица № 2

	Расходы на приобретение	Эксплуатационные расходы	Сервис	Комфорт	Надежность	Общее
	6 (24 %)	4 (16 %)	5 (20 %)	2 (8 %)	8 (32 %)	25 (100 %)
Старое телефонное оборудование	60	24	10	4	24	122
Покупка	12	28	35	16	64	155
Прокат	42	8	40	16	64	170
Модернизация	42	28	25	10	40	145
Производство	54	16	45	20	56	191

## Определите сумму баллов

Теперь все критерии должны получить взвешенную оценку. После этого Вы должны умножить данные ранее в матрице № 1 оценки на только что сделанные соответствующие взвешенные оценки этих критериев или их процентное выражение (матрица № 2). Сложив в каждой строчке отдельно все полученные значения, Вы получите общие результаты. Та альтернатива, которой соответствует максимальное значение, лучше других отвечает поставленным требованиям, альтернатива же с наименьшим значением является худшим вариантом решения проблемы. Таким образом, согласно составленной нами матрице № 2 наилучшим решением в данном случае будет производство.

## Коварство этой техники

Так подробно и так наглядно. Однако для Вас, наверное, было неожиданностью, что наивысшее количество баллов получила именно эта альтернатива. Прежде всего, если Вы еще не вполне освоили эту технику, учтите: количественная оценка таит в себе некоторое коварство. Вполне может случиться так, что какая-то альтернатива, невысоко оцененная по многим критериям, внезапно окажется на первом месте, поскольку получила наивысшую оценку по главному критерию. Против этого нечего возразить. Проблема возникает лишь тогда, когда критерии, по которым данная альтернатива набрала наименьшее количество баллов, являются значимыми.



### Пример

Предприятие подыскивает подходящего руководителя для недисциплинированной рабочей группы, которая должна разработать новую стратегию продаж. Наибольшее количество баллов набрал высококвалифицированный сотрудник (взвешенная оценка — 4), который обладает выдающимися способностями к управлению (взвешенная оценка — 8), однако, к сожалению, он не владеет языком той страны, где это предприятие находится (взвешенная оценка — 3).

Для того чтобы предотвратить такой эффект, который на практике встречается весьма часто, у Вас есть две возможности.

- Вы устанавливаете для определенных критериев минимальное допустимое значение. Если какая-либо альтернатива не достигает этого значения, ее просто исключают («критерий-убийца», см. стр. 71).
- Вы не суммируете значения в строках, а умножаете их. В результате понижаются шансы той альтернативы, которая имеет низкие показатели по большинству критериев. Тогда наиболее высокие шансы будут у той альтернативы, которая набрала более или менее достойные результаты по всем критериям. Вопрос состоит лишь в следующем: действительно ли *такая* альтернатива самая лучшая?

• Анализ практической ценности — широко распространенная и весьма полезная техника решения. Однако прежде чем применять ее, необходимо потренироваться. Начните с самых простых решений, которые Вы можете принять и без нее. Однако при определенных обстоятельствах Вам придется весьма тщательно оценивать все критерии. •

## «Дерево решений»

Многие решения даются нам легче, если мы можем изобразить их графически. Подходящим вспомогательным средством для того, чтобы выстроить многоступенчатый процесс решения, является так называемое «дерево решений».

- Оно делает комплексные, многоступенчатые решения абсолютно «прозрачными».
- Все связи становятся более явными, а процессы — более четко структурированными.
- «Дерево решений» также помогает Вам впоследствии распознавать ошибочные оценки и исправлять их.

### Как нужно действовать?

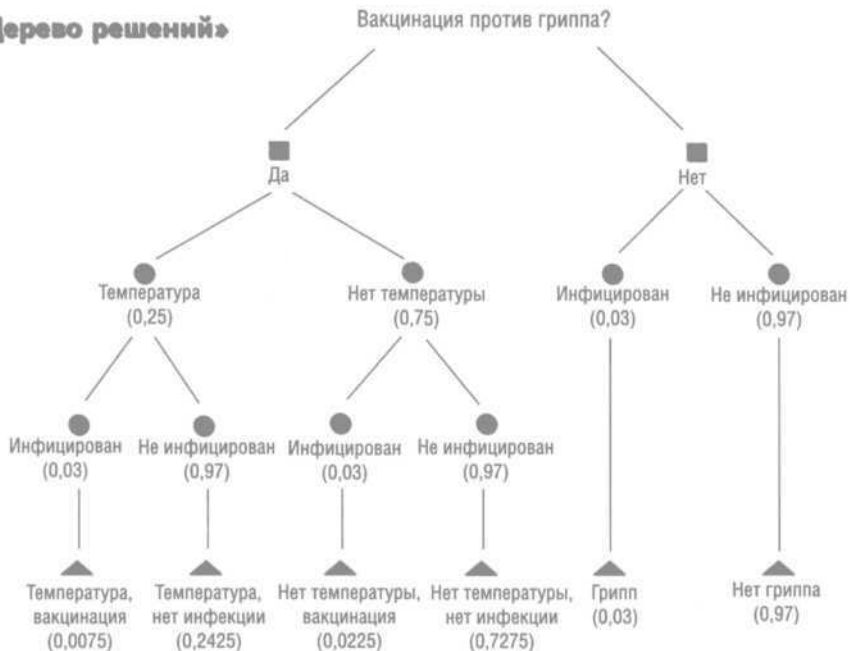
Вы начинаете с постановки вопроса или формулировки проблемы, которую записываете в самом верху листа. От этого «отправного пункта» отходят две (или более) «ветви», которые обозначают возможные решения Вашего вопроса.

На последующих уровнях располагаются соподчиненные элементы: решения, события (состояния), последствия. Для большей ясности этим элементам присваиваются три различных символа:

- квадрат — для решений;
- круг — для событий (состояний);
- треугольник — для последствий.

От этих элементов могут ответвляться следующие решения, состояния или последствия. И так до того уровня, который Вы избрали предварительным результатом Вашего решения (уровень последствий).

## Схема. «Дерево решений»



- Важно! На каждом уровне содержатся элементы только одного типа, т. е. только решения, или только состояния, или только последствия.

Весьма распространена трехслойная модель: за исходным вопросом следует первый слой с возможными решениями, одно из которых Вы должны выбрать. Второй слой вводит в игру события, которые могут произойти после того, как решение будет принято. Третий слой содержит последствия в каждом соответствующем случае.

- «Дерево решений» позволяет Вам представить различные возможные решения вместе с их последствиями. Вы также получаете представление о том, какова вероятность тех или иных последствий.

### Пример

Вам рекомендуют сделать вакцинацию против гриппа. Однако вакцинация в отдельных случаях может вызвать температуру. Это отражает четырехслойная модель: первый слой — принятие решения: проводить вакцинацию или нет; второй слой касается температуры (состояния); третий — инфицирования вирусом гриппа; четвертый — последствий (см. схему).

### Какова вероятность последствий?

Не все последствия имеют одинаковую вероятность. Чем более различается степень вероятности, тем более серьезное значение нужно придавать этому обстоятельству. Без информации о вероятности последствий в приведенном выше примере о вакцинации против гриппа не может быть найдено правильное решение.

Именно поэтому каждому состоянию должно быть присвоено соответствующее вероятностное значение. Естественно, Вы должны заранее знать эти значения или иметь возможность точно рассчитать их. Как правило, значения всех состояний, связанных с определенным решением, составляют в сумме 1. Если два состояния одинаково вероятны, каждое из них имеет значение 0,5.

### **Пример**

Вероятность того, что после вакцинации у Вас поднимется температура, составляет 25 %. Из этого следует, что состояние «температура» имеет вероятностное значение 0,25, в то время как состояние «нет температуры» — значение 0,75. Риск инфицирования составляет для Вас 3 % (вероятностное значение — 0,03), а вероятность того, что Вы не будете инфицированы, таким образом, составляет 97 % (вероятностное значение — 0,97).

### **Умножайте!**

При сложных решениях Вам приходится сталкиваться с гораздо большим количеством ступеней-состояний. Если происходит случай А (а не В), то может произойти как случай С, так и случай D, из чего вытекают различные последствия. Но с какой вероятностью?

Здесь действует правило умножения. Вы должны умножить вероятностные значения случая А на вероятностные значения случая С или, соответственно, случая D.

### **Пример**

Вероятность того, что после вакцинации Вы будете инфицированы и у Вас поднимется температура, составляет 0,75 % ( $0,25 \times 0,03 = 0,0075$ ). Вероятность же того, что после вакци-

нации у Вас не поднимется температура и Вы не будете инфицированы, составляет 72,75 % ( $0,75 \times 0,97 = 0,7275$ ).

Проблема, однако, состоит в том, что в большинстве случаев вероятностное значение Вам неизвестно. Тогда Вам нужно произвести оценку. И подобная оценка значений не только может быть неточной или произвольной, но имеет также опасную тенденцию усиливаться и фальсифицировать результат. Можно лишь посоветовать очень осторожно обращаться с подобными оценками.

- Внимание! Правило умножения имеет следующий эффект: если Вы разобрали ситуацию слишком подробно, то в результате у Вас получатся ничтожно малые числовые значения, которые едва ли будут иметь смысл. •

## **Последствия**

В конце каждого «дерева решений» выстраиваются в виде кроны (или, скорее, корней) последствия каждого решения. Этот список поможет Вам найти правильное решение. Просмотрите каждое последствие в отдельности и проверьте, какие из них наиболее близко подводят Вас к осуществлению цели. Какова вероятность этих последствий?

В идеальном случае все последствия можно оценить по одному критерию, например сколько денег Вы получите. В таком случае Вы можете сравнить различные альтернативы, например: если Вы выберете альтернативу А, то выиграете 10 тыс. евро при условии, что произойдет событие Х. Если же произойдет событие Y, то Вы потеряете 3 тыс. евро.

Чем более различны по содержанию предполагаемые последствия, тем менее выразительным получается «дерево решений».

### **Пример**

Г-н Якоб хочет решить, стоит ли ему купить собаку. В конце его «дерева решений» возникают следующие последствия: «Я не смогу больше свободно путешествовать», «2,5 тыс. евро», «Каждый день ходить гулять в парк» и «Никакой защиты от воров». Теперь г-н Якоб не знает, на что ему решиться.

Для анализа последствий Вам необходимо нечто вроде общего знаменателя, а именно Ваши критерии оценки, т. е. Ваши цели (см. стр. 69). Если у Вас не одна цель, то и «дерева решений» должно быть несколько.

## **В чем смысл «дерева решений»?**

«Дерево решений» показывает Вам, какие последствия могут иметь Ваши решения и определенные события. Для этого Вам нужно все максимально упростить. Вы можете внести в «дерево решений» лишь небольшое количество событий. Кроме того, все должно быть ясно и четко систематизировано, а это не всегда возможно. В «дереве решений» нет места для промежуточных аспектов. Единственный смысл «дерева решений» состоит в том, что Вы получаете более наглядную картину проблемы и Ваши мысли, хотите Вы этого или нет, структурируются.

### **Создайте иерархию последствий**

Какую альтернативу Вы предпочтете, зависит от Ваших пристрастий. Чтобы выбрать подходящую, целесообразно

выстроить все последствия в иерархическом порядке: что Вам нравится больше, а что совсем не желательно? Возможно, Вы даже сможете оценить их по десятибалльной шкале (0 — нежелательно, 10 — превосходно).

### **«Наименьшее зло», «всё по максимуму» и Лаплас**

Чтобы выбрать подходящее решение, Вы можете обратиться к трем классическим правилам, которые относятся к принятию решений в условиях неопределенности (а также при отсутствии точного вероятностного значения).

- Согласно правилу «наименьшего зла» необходимо выбрать тот вариант, который при возникновении наиболее нежелательного последствия приводит к наивысшему результату. Таким образом Вы обезопасите себя.
- Следуя правилу «всё по максимуму», Вы должны выбрать ту альтернативу, которая приведет к наилучшему результату в наиболее благоприятном случае. Это правило для оптимистов.
- Критерий Лапласа представляет собой общую оценку всех событий, которые могут иметь хоть какое-то отношение к той или иной альтернативе. Таким образом, например, общая сумма выигрыша в случае А, когда Вы выигрываете 10 тыс. евро, и в случае В, когда Вы проигрываете 5 тыс. евро, составит 5 тыс. евро. В другом же варианте, если бы Вы могли выиграть 10 тыс., но при этом проиграть уже 8 тыс., общая сумма составила бы только 2 тыс. евро. Следовательно, Вам нужно было бы выбрать первый вариант.



## Выбирайте!

Нельзя рекомендовать следовать в каждом конкретном случае определенной схеме. Скорее, наоборот, Вы должны взвесить значения возможных последствий и на основании этого на свой страх и риск принять решение.

Если Вам известны вероятностные значения, Вы можете просто вычислить свое решение, однако при условии, что сумеете привести точные числовые значения. В случае с вакцинацией против гриппа это едва ли возможно, поскольку для температуры и для гриппа трудно найти точные цифры. Если же точные цифры Вам доступны, подобный расчет поможет выйти из сложного положения.

### Пример

При решении А вероятность того, что Вы выиграете 10 тыс. евро, составляет 40 %, а того, что проиграете 2 тыс. евро, — 60 %. При решении В вероятность выигрыша в 2 тыс. евро составляет 60 %, а проигрыша в 1 тыс. евро — 40 %. На что решиться? Математически здесь все совершенно ясно: решение А предпочтительнее. Вы достигнете общего результата в 2,8 тыс. евро ( $0,4 \times 10 \text{ тыс. евро} + 0,6 \times (-2 \text{ тыс. евро})$ ), в то время как при решении В получается только 800 евро ( $0,6 \times 2 \text{ тыс. евро} + 0,4 \times (-1 \text{ тыс. евро})$ ). Однако многие выберут вариант В. Почему? Для Вас гораздо важнее меньше проиграть, чем больше выиграть, хотя с точки зрения математики этот вариант ошибочен.

## Контрольные таблицы

Контрольные таблицы пользуются большой популярностью: едва ли какое-нибудь руководство обходится без них. Существуют два типа таких таблиц. Некоторые при-

званы помочь Вам решить определенную проблему, например: «На что я должен прежде всего обратить внимание, когда иду на собеседование?». Другие задуманы как вспомогательный материал для поиска решений и предоставляют Вам критерии оценок, например контрольная таблица при покупке квартиры.

### **Готовые контрольные таблицы**

Если речь идет о достаточно специфической проблеме и Вы пребываете в нерешительности относительно того, какой путь следует избрать, то хорошие контрольные таблицы смогут значительно облегчить поиск решения.

Прежде всего, они значительно экономят время: Вам нужно только проработать такую таблицу, чтобы выявить все важные критерии. Однако продуманные контрольные таблицы встречаются нечасто. Чаще всего такие таблицы просто «скользят по поверхности», дают пространные указания и малоприменимы на практике.

Ко всему этому надо добавить еще одну немаловажную деталь: большинство контрольных таблиц имеют обобщенный характер и включают лишь наиболее часто встречающиеся случаи. Бывают случаи, которые очень сложно учесть в таких таблицах. Обширные же контрольные таблицы, которые учитывают все возможные случаи, неудобны в использовании.

### **Индивидуальные контрольные таблицы**

Существуют решения, которые нам приходится принимать не однажды, а постоянно. Мы уже говорили о том, как полезно бывает учиться не только на своих ошибках, но и на том, в чем мы преуспели. Если Вы записали процесс поиска решения, у Вас есть так называемый

«исходный материал». Впоследствии Вам придется еще раз пройти различные стадии этого процесса и найти ответы на следующие вопросы.

- Какую информацию Вы получили на данной ступени?
- Был ли разумным этот шаг? Был ли он эффективным? Мог ли он быть лучше организован?
- Можно ли было совершить этот шаг раньше? Позволил ли он выиграть время, или же его следовало отложить?
- Можно ли было заменить этот шаг другим? Может ли он оказаться лишним при определенных обстоятельствах (поскольку у Вас уже есть информация), или же его можно объединить с другим?
- Нужно ли получить еще некоторые сведения? Где их можно получить? С какими затратами?

Таким образом Вы выявляете огромное число важных моментов, на которые необходимо обратить внимание, если Вам опять предстоит принимать подобное решение.

При составлении контрольной таблицы Вы ни в коем случае не должны полностью сосредоточиваться на своем прошлом опыте. Возможно, у Вас сложится впечатление, что некоторые возможности в прошлый раз Вы упустили, а некоторые плохо изучили.

Разумеется, Вы можете также использовать опыт Ваших коллег, друзей или конкурентов.

Большое преимущество индивидуальных контрольных таблиц состоит в том, что Вы можете менять их в соответствии с Вашими потребностями. Само собой разумеется, что индивидуальные контрольные таблицы являются универсальными лишь в самой незначительной степени, и это необходимо иметь в виду, если Вы хотите использовать их при работе в новой области.



## «Система нокаута»

Этот метод может быть использован лишь тогда, когда Вам приходится выбирать из огромного количества похожих вариантов. Независимо от того, выбираете ли Вы книгу, страховку на случай болезни или же подходящего кандидата для телеигры, «система нокаута» поможет Вам сэкономить много времени и сил.

### Вы должны знать, чего не хотите

Первое, что Вам нужно, — это четкие «критерии нокаута». При поиске кандидата для телеигры они могут быть

следующими: возраст, внешность, разговорчивость, знания. Вы вынимаете несколько заявок из общей стопки и проверяете возраст кандидата. Если соискатель слишком стар или слишком молод, Вам больше не надо тратить на него время и Вы переходите к следующему.

Продолжайте оценку по всем критериям. Если какое-то из требований не выполняется, отказывайтесь от кандидата. Выберите тот вариант, который будет соответствовать всем требованиям.

### **Все зависит от последовательности**

Успех поиска решения зависит от того, насколько рационально систематизированы «отфильтровываемые» возможности. Для этого необходимо решить, в какой последовательности выстроить «фильтры» — критерии.

- Разумную последовательность можно выстроить исходя из затрат, которых потребует проверка. Чем большие предполагаются издержки, тем позже Вы должны приступить к проверке.
- Последовательность можно также выстроить исходя из значимости отдельных критериев. Наиболее важные критерии при этом должны быть вначале.

### **Пример**

Вы выбираете название нового шампуня для волос. У вас есть 10 вариантов. Прежде чем начать отбор, Вы должны проверить, не нарушают ли они правила охраны товарных знаков. Если какое-либо из названий уже используется для подобного продукта, все дискуссии излишни.

- Такие общие критерии, как возраст и пол, должны всегда быть на первом месте.

- И, наконец, последовательность может зависеть от особенностей объекта (как, например, это сделано в случае с выбором книги (см. стр. 10)).

### **Оценивайте варианты решения в соответствии со своими возможностями**

Результат применения «системы нокаута» зависит, с одной стороны, от строгости Ваших критериев, а с другой — от числа возможных вариантов решения. Возможно, вдруг обнаружится, что Ваши критерии чересчур строги и ни один из предложенных вариантов решения не соответствует им. По-видимому, в таком случае стоит пойти на компромисс.

Если какой-либо из вариантов отвечает большему количеству критериев, чем другие, Вам следует остановиться на нем. Исключите его только в том случае, когда подберете более подходящий.

## **«Буриданов осел»**

Средневековый схоласт Иоганн Буридан пересказал нам знаменитую притчу об осле, который никак не мог сделать выбор между двумя одинаковыми копнами сена и поэтому умер с голоду.

С нами тоже часто случается нечто подобное. Если ни один из вариантов не имеет очевидного преимущества, то мы оказываемся не в состоянии принять решение. Мы всегда стремимся к ясности. Ситуации, в которых ее нет, ставят нас в тупик.



«Подождите, пожалуйста, директор как раз ищет решение.»

Единственное, что нам может при этом помочь, — «его величество случай». Из теории игр нам известно, что нередко даже тогда, когда мы не хотим доверять решение воле случая, самое разумное решение — «разыграть его в кости». Однако мы бы очень взволновались, если бы наш шеф принимал решения с помощью вытягивания спичек. Кто бы тогда нес за них (т. е. решения) ответственность?

### **Обращайтесь за помощью к случаю**

Вы не можете выбрать между решениями А и В? Оба вполне оправданны: какое из решений было лучшим, Вы сможете узнать лишь впоследствии. Просто бросьте монетку: если выпадет «орел» — выберете решение А, «решка» — решение В.

Теперь Вы получили результат, однако у Вас еще есть возможность вернуться к отвергнутому решению. Не делайте этого. За Вас все решила монетка.

Успех этого способа состоит в том, что он вносит хоть какую-то ясность, благодаря чему Вы наконец делаете выбор.

Возможно, Вы вдруг почувствуете, что решение с помощью монетки не совсем то, что Вам нужно. Тогда ничего не предпринимайте. Если же Вы считаете, что решение подходящее, то должны принять его.

## Сценарий «наихудшего случая»

Сценарий «наихудшего случая» помогает в тех ситуациях, когда нужно принять решение в условиях неопределенности или оно связано с большим риском. В принципе, речь идет о некоем варианте описанного выше «дерева решений». Вы исходите из ситуации, решение которой Вам нужно найти. Основные влияния, участники, «ценности», о которых идет речь, — Вы должны прежде всего все это перечислить.

Затем Вы намечаете все Ваши возможные действия, мысленно проигрываете каждый вариант и обдумываете, каковы могут быть последствия в «наихудшем случае».

Что позволяет сделать сценарий «наихудшего случая»?

- Вы лучше учитываете возможные риски, можете их взвесить и, главное, подумать об ответных мерах. Опасность же заключается в том, что сосредоточенность на «наихудшем случае» наводит нас на пессимистические мысли, вызывает стремление занять оборону и избежать риска.
- Возможности этого метода ограничены, потому что мы вряд ли в состоянии предвидеть «наихудший случай» в каждой отдельной ситуации. Кроме того, сце-



нарий «наихудшего случая» может вызвать у нас необоснованную самоуверенность. Мы не сомневаемся, что все предусмотрели, и если вдруг что-то получится не так, становимся абсолютно беспомощными.

### Как избежать худшего?

С помощью сценария «наихудшего случая» Вы хотите выяснить, какие варианты решения будут иметь наименее угрожающие последствия. Вы продумываете, с какими трудностями и опасностями можете столкнуться, а затем определяете возможные способы защиты. Для этого Вы должны учесть различные факторы. Чтобы произвести соответствующие оценки, ответьте на вопросы из нижеследующей контрольной таблицы.

### Контрольная таблица: Снижение риска

Какова вероятность осуществления сценария «наихудшего случая»? \_\_\_\_\_

Какие ответные меры можно принять, чтобы предотвратить осуществление сценария «наихудшего случая» или смягчить его последствия? \_\_\_\_\_

Когда, самое позднее, должны быть приняты ответные меры? \_\_\_\_\_

Какие расходы необходимо предусмотреть? \_\_\_\_\_

Какие последствия могут иметь ответные меры? \_\_\_\_\_

## Решения с помощью «сетки» и «двойного дна»

В основе сценария «наихудшего случая» лежит убеждение, что Вы решаете гораздо лучше, если мысленно отделяете себя от «наихудшего случая». Однако действительно ли это так? Можно сделать несколько замечаний.

- Мы не способны предвидеть действительно «наихудший случай». Мы не ожидаем «худшего». Это лежит в основе нашего способа мышления и дает нам возможность действовать.
- Настоящий «наихудший случай» едва ли произойдет на самом деле. По крайней мере, едва ли это будет именно так, как «запланировано». Вероятность того, что «все пойдет не так», слишком велика. Что-то, возможно, и получится, но в остальном все будет не так, как мы рассчитывали. Мы можем лишь строить более или менее убедительные гипотезы, вот и все.
- Самые спелые фрукты всегда висят выше остальных, поэтому каждый, кто пытается их достать, подвергает себя большому риску. В этом-то и состоит вся прелесть. Жизнь при постоянном уклонении от риска, напротив, довольно пресна. Выдающийся успех великих предпринимателей нередко основан на рискованных решениях.

Тем не менее сценарий «наихудшего случая» имеет определенное значение. Он препятствует принятию слишком опрометчивых решений и заставляет нас при решении наших проблем осознавать свою ответственность. Для наиболее рискованных решений (например, в области генной инженерии, строительстве и эксплуатации атомных электростанций) сценарий «наихудшего случая» совершенно необходим.

## Техники воображения

Мы не обязательно должны каждый раз, когда принимаем решение, углубляться в ситуацию — иногда следует, наоборот, отдалиться от. Особенно это касается решений, которые угнетают нас психологически или даже пугают нас.

В таких случаях помогают техники воображения. При этом Вы отдалаетесь от обременяющей Вас ситуации и представляете ее себе по-другому. Что именно Вы при этом представляете, зависит от Ваших предпочтений. Этот метод, однако, помогает Вам двигаться вперед только тогда, когда Вы полностью предаетесь воображению. Существует много способов применять его.

- Вы отодвигаете временной горизонт. Представьте себе данную ситуацию через год. Что тогда будет? Существует ли все еще Ваша проблема? Попробуйте сделать конкретные предположения. После этого еще больше раздвиньте временные рамки: что будет через 10 лет? Через 20?
- Представьте, что проблема стоит не перед Вами, а перед Вашим хорошим другом или подругой. Что бы Вы, как сторонний наблюдатель, ему / ей посоветовали?
- Если у Вас есть противник / конкурент, то Вы можете поставить себя на его место. Как теперь выглядит Ваша ситуация? Чего бы Вы ожидали на его месте? Что бы Вы сделали?
- Представьте себя на месте человека, которым Вы восхищаетесь. Неважно, кто это будет: Сократ, Горбачев или Ваша мать. Что бы они сделали на Вашем месте? Как бы решили Вашу проблему?

- Переместите обременяющую Вас ситуацию в абсолютно новые рамки! Как бы все выглядело, если бы Вы ходили в детский сад? Или гуляли бы по зоопарку? Помните ли Вы сказки о ведьмах, феях, королях и бедной Золушке?

Не думайте, что Вам сразу же станет ясно, что нужно делать. Но эта техника может быть очень полезна Вам в поиске решения: Вы отдаляетесь от проблемы, рассматриваете ее с разных позиций, а Ваш разум тем временем освобождается для новых идей.

Это может возыметь чрезвычайно облегчающее действие. В сложных ситуациях Ваши мысли оказываются в буквальном смысле слова заблокированными страхом и стрессом. Теперь же можно, так сказать, «разрубить узел» и найти новое решение. Или же Вы сможете судить о вещах по-другому, станете более невозмутимым и найдете действительно разумное решение.

## Решение из глубины души

Еще один шаг ведет к подсознательным действиям и к медитации. При этом Вы просто оставляете позади абсолютно все проблемы, связанные с выбором решения, чтобы стать свободным и приблизиться к «чистому знанию», которое потом должно дать Вам возможность найти правильное решение. В случае с «подсознательными действиями» Вы перекладываете решение на Ваше тело, точнее, на ощущения: «Если ты, мое тело, выберешь решение "да", то подними мизинец, если "нет", — то указательный палец на правой руке».

Переходы к эзотерике и простому фокусу должны быть плавными, при этом применение таких техник нельзя

резко прерывать. Если они помогают Вам принимать решения, то Вы это сами почувствуете.

- Осторожно! Даже при медитации или при обращениях к подсознанию Вы не должны полностью переключать ответственность ни на бессознательное, ни на Ваше тело, ни на лунный календарь, ни на расположение звезд, ни на компьютерную программу.

Еще одна проблема: решениями, принятыми в глубине Вашего подсознания, невозможно поделиться с окружающими, поскольку они им недоступны. Вследствие этого подобные решения граничат с произволом.

Настоятельно рекомендуется всегда возвращаться к рациональному процессу поиска решения и связывать две техники воедино. Обрадуетесь ли Вы, если после предварительного собеседования менеджер по персоналу станет медитировать для того, чтобы выяснить, подходите ли Вы на данную должность или нет?

## **Метод «мысленных шляп», по де Боно**

Этот метод тесно связан с техниками воображения. Особенность его заключается в следующем: метод «мысленных шляп» особенно подходит для принятия решений в группе.

### **Займите различные точки зрения**

Когда мы принимаем решение, то в большинстве случаев придерживаемся определенной позиции. Мы осмотри-

тельны или отчаянны, настроены критически или полны фантазий, замкнуты или нерешительны. Все это весьма ограничивает нас, поэтому впоследствии у нас часто возникает чувство, что мы были или слишком медлительны или слишком наивны, или что нами полностью владели определенные эмоции.

В этом случае нам поможет метод, разработанный специалистом по теории креативности Эдвардом де Боно. Это так называемый метод «мысленных шляп», который должен привести Вас к тому, чтобы Вы продумали свое решение с разных позиций и, таким образом, пришли бы к наилучшему варианту. Этот метод также подходит для принятия решений в группе (более подробно он описан в TaschenGuide «Техники креативности»).

Если подойти к изучению метода более конкретно, то речь идет о том, что Вы «примеряете» на себя по очереди различные точки зрения. Вы «надеваете» одну из «мысленных шляп» и пытаетесь оценить свое решение с данной позиции. Разумеется, Вам нужно будет продумать аргументы в защиту этой позиции. Таким образом Вы сможете более широко взглянуть на проблему.

Существует пять «шляп» разных цветов, каждая из которых имеет «собственный взгляд» на вещи. Когда Вы «надеваете» на себя какую-либо из «шляп», должны обдумывать свое решение в соответствии с ее позицией.

### **«Белая шляпа»**

Она символизирует белый лист бумаги. Речь идет об информации и фактах. Какой информацией Вы располагаете? Какая еще информация нужна? Как Вам получить ее? Солидарность или оценка непозволительны, когда на Вас «белая шляпа». Вы должны держать нейтралитет.

### **«Красная шляпа»**

Она символизирует огонь и тепло. Речь идет о Ваших чувствах, Вашей интуиции. Будьте «совершенно спонтанны». Выразите все, что пришло Вам на ум. Что Вы ощущаете? Как Вы видите отдельные аспекты решения? Говорите без обиняков. Не называйте причины.

### **«Черная шляпа»**

Она символизирует критику и сомнения. Теперь Вы должны ко всему придираться, критиковать. Ваша задача состоит в том, чтобы обнаруживать ошибки, препятствовать слишком далеко идущим планам, возражать и объяснять, почему все это не удастся.

### **«Желтая шляпа»**

Она символизирует солнечный свет. Будьте оптимистичны. Заботьтесь о преимуществах. Что будет, если Вы добьетесь успеха? Можно ли добиться большего? Как?

### **«Зеленая шляпа»**

Она символизирует флору и развитие. Позаботьтесь о новых идеях, будьте оригинальны и предлагайте новые альтернативы. Вы должны ко всему подходить творчески и высказывать новые точки зрения в ходе дебатов. Будьте креативны!

### **«Синяя шляпа»**

Она символизирует небо и высоту птичьего полета. Возьмите за основу отстраненную позицию. Будьте объективны. Определяйте приоритеты, структурируйте

свои действия. При принятии групповых решений будьте тем, кто устанавливает тему дискуссии, призывает к действию другие «шляпы» и следит за порядком. Короче говоря, Вы должны «руководить заседанием».

## **Смена «шляп»**

Вы можете либо работать со «шляпами» в предложенном здесь порядке, либо выбирать их случайно, например сделать шесть карточек разных цветов и вытягивать их наугад.

То, как Вы организуете смену «шляп», — вот что Вы должны решить прежде всего. Обратите внимание на то, что «черную шляпу» нельзя вводить в игру слишком рано. Рекомендуется применять при решении проблемы карточки только в том случае, если предыдущее решение было удачным.

## **«Шляпы» при принятии решений в группе**

Преимущество применения «шляп» в групповых решениях заключается в следующем: они препятствуют возникновению каких бы то ни было конфронтации, поскольку каждый высказывается под определенной «шляпой», поэтому ему не приходится отстаивать свою настоящую позицию и реагировать на критику.

«Мысленные шляпы» диктуют участникам определенные роли. Тот, кто начинает во всем сомневаться, не виноват в этом и не старается все испортить, — просто в этот момент на нем «черная шляпа», и он должен вести себя именно таким образом.



«Мысленные шляпы» обладают огромным количеством возможностей. Вам же необходимо только постоянно думать о том, что было установлено в начале игры, иначе могут возникнуть конфликты.

- Вы можете раздать «шляпы» (карты) участникам. После первого применения они могут быть розданы снова. В ходе игры каждый должен пройти все шесть цветов.
- Вы можете установить определенный порядок, в котором карточки будут переходить от одного игрока к другому.
- Вы также можете отдать какую-либо «шляпу» определенной группе людей.
- Вы можете каждому, кто решит высказаться, давать ту «шляпу», которую он захочет.

### **Как прийти к решению?**

Прежде чем принять решение, Вы должны вернуться к «обыкновенной» дискуссии. Но при этом Вы должны быть уверены, что все аспекты были рассмотрены и ничего не забыто.

- При частных решениях Вы также должны позаботиться о том, чтобы вовремя прекратить игру, взвесить все аргументы и принять, наконец, решение.

## **Принятие решений в группе**

Все описанные выше техники могут также применяться при поиске решений в группе. При этом не играет роли,

8\*

составляете ли вы вместе матрицу оценок (см. стр. 88—89) или же примеряете «мысленные шляпы». Участники группы должны объединиться в процессе поиска решения, тогда оно станет ясным, выполнимым и приемлемым для каждого, что немаловажно при принятии групповых решений. В противном случае возникает опасность того, что отдельные участники будут несогласны с итоговым решением.

По этой причине при выработке решений целой группой должны быть учтены некоторые особенности. О проблеме скрытой цели мы уже говорили, однако существует еще несколько особенностей, о которых Вам необходимо знать, если Вы являетесь участником прочной команды или комитета.

## **Групповая динамика для начинающих**

Чем стабильнее группа, тем более она склонна к тому, чтобы вырабатывать собственные нормы поведения и правила дискуссии. Если кто-то нарушает их, он будет призван к порядку или же, в худшем случае, исключен. В каждой группе есть такой участник, который имеет очень сильное влияние, и такой, который никого не слушает независимо от того, о чем говорят.

В этом отношении влияние, которое Вы можете оказывать на группу, напрямую зависит от позиции, которую Вы занимаете в ней. Возможно, Вам придется найти свою нишу для того, чтобы заставить людей прислушиваться к Вам. Возможно, Вы уже занимаете удачную позицию, и Вам необходимо просто изложить свою точку зрения, чтобы все остальные сразу же согласно закивали в ответ.

- Каково именно Ваше влияние в группе, зависит от многих факторов, например от Вашего служебного положения (как шефа или руководителя отдела), Ваших профессиональных знаний (как эксперта), личностных качеств (доминантны Вы или наоборот).

## Как вообще принимаются решения в группе?

Необходимость принимать решения группой в большинстве случаев может быть вызвана следующими причинами.

- Автоматическое управление. Все вопросы, которые группа решает как одно целое, касаются каждого из ее членов. Пример: можно ли курить во время заседаний?
- Правомерность, компетентность. Группа не настаивает на таких решениях. За них трудно нести ответственность. Пример: комиссия по рассмотрению жалоб решает, обоснованна ли жалоба одного из сотрудников.
- Лучшее использование ресурсов. Группа имеет самые разнообразные возможности и высокий уровень, которые должны быть использованы для того, чтобы принять наилучшее решение. Пример: команда по проекту совещается по поводу новой линии продукции.
- Объединение всех, кого это может касаться. Решения, которые касаются каждого в отдельности, должны иметь серьезные основания. Они должны быть приняты всей группой в целом. Пример: группа

сотрудников совещается относительно разработки новой системы учета времени.

- Разработка противодействия. Все, кого это может касаться, объединяются против решения «сверху». Они ищут «ответные меры». Пример: сотрудники требуют, чтобы не увольняли их начальника, и грозят забастовкой.

## Как осуществляются решения в группах?

Сам акт решения всегда основывается в большей или меньшей степени на предварительном обмене мнениями: участники группы получают необходимую информацию, приводят аргументы, формулируют вопросы, высказывают свою точку зрения, делают комментарии и, наконец, приходят к общему решению.

Таким образом все и происходит. Решение приходит само собой. В большинстве случаев принятие решения, т.е. голосование, — простая формальность.

### **КТО занимается постановкой вопроса?**

Какое бы направление ни приняла дискуссия, постановка вопроса имеет большое значение. Кто определяет, что именно должно быть решено? Кто формулирует сам вопрос?

Существует несколько возможностей. Например, вопросы могут быть сформулированы так, что будут казаться более простыми, чем на самом деле. Или же некоторые альтернативы просто отпадут сами собой.

- Естественно, Вы не должны пускать дело на самотек: все решения необходимо заранее структурировать; не нужно сразу же принимать то решение, которое было предложено вначале. Вы можете просто вынести его на обсуждение.

### **Еще вопросы? - Да, пожалуйста!**

Многие групповые решения должны быть вынесены на обсуждение как можно скорее. Группа выступает в роли простого регистратора решений. Самый распространенный метод достижения согласия в группе заключается в том, чтобы создать временной горизонт и отложить решения.

Не всегда удастся сразу же достичь согласия. Иногда бывает невозможно, да и не нужно вдаваться во все детали проблемы. Согласие в таких случаях основывается на взаимном доверии.

В других случаях, вероятно, лучше будет посоветоваться. Тогда не нужно терпеть, если кто-то не дает Вам полной информации. Продолжайте спрашивать: чем дальше, тем яснее будет становиться ситуация.

- Если Вам не совсем ясна проблема, то не спешите принимать решение, поскольку для того, чтобы оно было удачным, нужно знать, о чем, собственно, идет речь.

### **Каждый просто высказывает свое мнение**

После того как станет ясно, о чем идет речь, вполне естественным будет начать дискуссию. Кроме того, всегда

есть кто-то, кто ею руководит, и не важно, выполняет он эту функцию официально или по доброй воле.

Большинство дискуссий о принятии решения протекают неструктурированно. Каждый, кто хочет что-то сказать, сам берет слово (или ему предоставляют возможность высказаться). Через некоторое время (нередко сразу после того, как все выскажутся) принимается решение.

Такой образ действий имеет свои недостатки.

- Дискуссия может длиться бесконечно. Некоторые участники всегда будут постоянно что-то добавлять и возражать друг другу, другие просто не будут слушать.
- Соотношение сил в группе может быть равным, что надолго затянет дискуссию.
- Не удастся избежать не относящихся к делу замечаний, повторов, затянутых выступлений общего характера.
- Важные аргументы «повисают в воздухе» и не рассматриваются. Все зависит от случая: приведет ли кто-нибудь их опять или же о них просто забудут.
- Спокойные члены группы не оказывают никакого влияния на решение. А они, может быть, могли бы сказать что-нибудь очень важное.

## **Пусть Ваше групповое решение будет более эффективным**

В течение рабочего дня принимать групповые решения приходится постоянно. В связи с этим очень важно научиться избегать опасностей, которые могут при этом

возникать. Обратите внимание на следующие важные правила, указанные ниже, благодаря которым Вы сможете сделать поиск решения более эффективным и улучшить качество группового решения.

## **Сократите время разговоров**

Один из наиболее эффективных способов пресечь бесконечную дискуссию — сократить время, отведенное на произнесение речей, на одну, две или три минуты. И обратите внимание на то, чтобы это правило неукоснительно выполнялось абсолютно всеми участниками.

Недостаток: некоторым участникам дискуссии действительно требуется четыре минуты (и более) на то, чтобы сказать что-то очень важное. По-видимому, будет вполне разумным в таком случае предоставлять слово только главным участникам и дать таким образом возможность некоторым из них высказываться чуть дольше.

## **Обращение к профессиональному модератору**

Если кто-то в группе может удачно руководить дискуссией, то это самое лучшее условие для эффективного совещания. Хороший модератор следит за выполнением правил и пользуется уважением у всех остальных членов группы.

Он может заставить перейти к делу или просто замолчать того, кто слишком долго говорит, пресечь отступления от темы и пространные рассуждения. Он упорядочивает дискуссию, фиксируя важные аргументы, и всегда подводит ее итоги.

Он также может «разговорить» немногословных участников дискуссии и заставить их выступить, если, конечно,

у них есть что сказать. Сам же он должен придерживаться нейтральной позиции; в противном случае некоторые члены группы будут чувствовать себя обойденными (более подробно об этом можно прочесть в TaschenGuide «Модератор»).

## **Проекторы, доски и постеры**

Чтобы не упустить из виду важные аргументы, необходимо фиксировать их. Лучше всего это делать так, чтобы все члены группы могли их видеть, поэтому один из участников должен записывать их, например на доске или постере, или выводить через проектор. Это значительно облегчит ориентировку в процессе выбора решения. Каждый будет знать, о чем идет речь. Кроме того, есть еще одно преимущество: все отклонения от темы или повторения могут быть замечены и стерты с доски.

## **Каждый может – каждый должен**

Существует множество способов избежать ситуации, когда тихие члены группы практически не принимают участия в дискуссии. Необходимо «разговорить» их.

Так, модератор может попросить каждого высказаться. Конечно же, при этом опять-таки необходимо обращать внимание на предписанное время выступления и очередность.

Подобная тактика может быть применена не только в рабочей обстановке, но и на различных семинарах и круглых столах. Однако нужно сделать оговорку: поиск решения не станет более эффективным, если каждый будет стараться обязательно вставить слово; это скорее затормозит процесс.



## Распределение сил в группе

Какое решение примет группа, можно определить только при повторном приведении аргументов. И здесь очень важны вопросы: как распределены силы в группе, кто «стоит» наверху и кому вряд ли можно противоречить? «Протащить» свое решение можно лишь тогда, когда вы занимаете равные по силе позиции.

В каждой группе существуют свои более или менее ярко выраженные иерархии. Со временем они видоизменяются. И только в очень тесных группах или сообществах, в которых отсутствует чувство принадлежности к определенной позиции, все может обстоять иначе.

### **У групповой иерархии есть свои преимущества**

Было бы большой ошибкой думать, что иерархия в группе выстроена недемократично и должна быть немедленно перестроена. Такие «благие» рассуждения приводят лишь к созданию новых, довольно шатких иерархий. Преимущество любой иерархии в том, что она структурирует группу и отношения внутри нее. Таким образом она делает процесс поиска решения более эффективным!

Все меняется, когда иерархия «застывает» и «пускает корни». В таком случае стоит пересмотреть ее.

## Вхождение в группу

Принадлежите ли Вы к тем, кто ненавидит принимать решения в группе? Вам кажется, что все происходит без Вашего участия? Есть способы выразить Ваши интересы и в группе.



- Хорошо подготовьтесь к важным решениям. Многие участники обсуждения могут думать, что решение уже подготовлено. В этом и будет Ваше преимущество. Сделайте над собой усилие и примите блестящее участие в выборе решения. Приведите «убийственные аргументы», опровергающие противоположную точку зрения.
- Найдите хороших союзников. Перед каждым решением Вы должны подумать, кто сможет Вас поддержать. Общие ли у Вас интересы? Помогут ли они Вам в чем-то другом?
- Не высказывайтесь! Выслушайте мнения других: нетактично высказываться прежде всех. Ваши аргументы произведут большее впечатление, если Вы приведете их ближе к концу обсуждения.

- Не умаляйте значения хорошего аргумента, даже если Ваша позиция в группе весьма слаба.
- Обратите внимание на правильный «язык» тела. Очень часто мы просто не отдаем себе отчет в том, что наша осанка «сигнализирует» о неуверенности, — это происходит бессознательно. Открытая и уверенная осанка плюс гладкая речь — залог успеха! Если Ваш «язык тела» сигнализирует о сомнениях, то это сразу же станет заметно окружающим.

## Литература

*Dörner, D.:* Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen («Логика неудач. Стратегическое мышление в сложных ситуациях»), Reinbek 1989.

*Eisenführ, F. / Weber, M.:* Rationales Entscheiden («Рациональные решения»), Berlin 1997 (3. Auflage).

*Hell, W. / Fiedler, K. / Gigerenzer, G. (Hrsg.):* Kognitive Täuschungen («Когнитивная иллюзия»), Heidelberg 1993.

*Mérö, L.:* Die Logik der Unvernunft. Spieltheorie und Logic des Handelns («Логика безрассудства. Теория игр и логика поступков»), Reinbek 2000.

*Nöllke, M.:* Kreativitätstechniken («Техники креативности»), Planegg 2002 (3. Auflage)

*Roth, G.:* Das Gehirn und seine Wirklichkeit («Мозг и его реальность»), Frankfurt/Main 1997.

**www.natahaus.ru**

Электронная версия данной книги создана исключительно для ознакомления! Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах, и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена! По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям, либо в соответствующие организации торговли!

**www.natahaus.ru**

Нёльке Матиас

## **Учимся принимать решения**

Быстро, точно, правильно

Ведущий редактор М.В. Петелина  
Корректор Т.Ю. Шамонова  
Компьютерная верстка М.Н. Демидовой  
Дизайнер Е.О. Осьминина

Подписано в печать 09.01.2006. Бумага офсетная  
Формат 70 x 90  $\frac{1}{32}$ . Печ. л. 4,0. Тираж 5000 экз.  
Заказ 8007.

ООО «Омега-Л»  
123022, Москва, Столярный пер., д. 14, под. 2, оф. 23  
Тел.: (495) 258-08-38  
[www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru)

Отпечатано ЗАО «Типография «Полиграфист»  
410601, г. Саратов, ул. Волжская, 28.



## **Оптовая продажа осуществляется ТД «Учкнига»:**

Центральный офис: 123022, Москва, Столярный пер., 14, под. 2;  
для почты: 123022, Москва, а/я 34  
Тел./факс: (495) 258-08-38, 253-46-82, 252-29-25, 253-46-25, 253-12-29,  
253-15-11  
E-mail: market@omega-l.ru; zakaz@omega-l.ru  
Информационный сайт: www.omega-l.ru

### **Хотите сделать заказ? Выбирайте любой вариант:**

Позвоните по телефонам: (495) 253-46-25/15-11/12-29, 258-08-38.  
Пришлите заказ по факсу: (495) 253-12-29/46-25.  
Посетите наш сайт: www.omega-l.ru.  
Пришлите заказ по электронной почте: zakaz@omega-l.ru.  
Посетите лично наш офис: Москва, Столярный пер., д. 14, п. 2  
(с 9.00 до 19.00).  
Закажите книги по почте: 123022, Москва, а/я 34 (только для  
юридических лиц).  
Свяжитесь с нашими региональными дилерами. (www.omega-l.ru).

### **Интернет-магазин [www.sprinter.ru](http://www.sprinter.ru)**

117105, Россия, Москва, Варшавское ш., 9, пав. 515-09  
Тел.: (495) 737-03-77, доб. 5017; info@sprinter.ru

### **Фирменные магазины «О'кей-книга»**

«Деловая литература» на книжной ярмарке «Центральная»  
(м. «Тульская», Варшавское шоссе, д. 9, эт. 5, павильон 515-09); тел.:  
(495) 737-03-77, доб. 5017

Всех клиентов и покупателей мы будем рады видеть в сети наших  
розничных магазинов, где представлен весь спектр деловой и учебной  
литературы издательства «Омега-Л» и более 800 ведущих московских  
и региональных издательств. Это более 35 000 книг по всем наукам!

В режиме свободного доступа Вы сможете выбрать любую книгу,  
профессиональные консультанты ответят на все Ваши вопросы.

Для постоянных клиентов предусмотрена система скидок, накопи-  
тельных бонусов, распродажи. Нашим клиентам бесплатно предостав-  
ляются каталоги продукции, осуществляется подписка на рассылку  
прайс-листов.

TaschenGuide\_Просто!Прак  
ично! Учимся принимать ре S9-376814



## Из книги «Учимся принимать решения» Вы узнаете:

- *как подготовиться к принятию решения;*
- *как принять правильное решение в ограниченное время;*
- *какие техники принятия решений помогут именно Вам;*
- *как избежать типичных ошибок при выборе решения.*



ИЗДАТЕЛЬСТВО  
**ОМЕГА-Л**

123022, Москва, Столярный пер., 14  
Тел./факс: (495) 258-08-38  
[Http://www.omega-l.ru](http://www.omega-l.ru)