

Джонатан Херринг

**Что делать, когда  
не знаешь, что делать**



/// pretext

# Джонатан Херринг

## Что делать, когда не знаешь, что делать

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11034110](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11034110)*

*Что делать, когда не знаешь, что делать / Джонатан Херринг:*

*Претекст; Москва; 2013*

*ISBN 978-5-98995-091-1*

### Аннотация

Многих людей смущают разговоры о высоких целях, о моральных принципах. Они считают эти темы пафосными. Однако, не определив для себя жизненные ценности, вы не сможете расставить приоритеты и принять правильное для вас решение во многих ситуациях.

Жизнь мало предсказуема. Никакой набор типовых сценариев и соответствующих им решений не способен охватить все то, что может случиться. Но есть общие установки, которыми следует руководствоваться в любых обстоятельствах. Эта книга вооружит вас знаниями о том, как вырабатывать решения и выполнять их, что влияет на решения и что не должно влиять на них, как принимать совместные решения в семье и в рабочем коллективе, как действовать в экстремальных ситуациях, когда нужны срочные решения. Она предоставит вам

возможность попрактиковаться в принятии решений, поставив себя на место других людей, а главное – поможет избавиться от неуверенности и страха принимать решения. Джонатан Херринг советует прислушаться к его рекомендациям и взять свою жизнь в свои руки.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение                                | 7  |
| Глава 1. Подготовка к выработке решения | 10 |
| В чем суть проблемы?                    | 11 |
| Сбор нужной информации                  | 13 |
| Чего вы хотите                          | 18 |
| Расставьте приоритеты                   | 22 |
| Конец ознакомительного фрагмента.       | 24 |

# **Джонатан Херринг**

# **Что делать, когда не**

# **знаешь, что делать**

**Jonathan Herring**

**HOW TO DECIDE**

**WHAT TO DO WHEN YOU DON'T KNOW WHAT TO  
DO**

Prentice Hall LIFE  
is an imprint of  
PEARSON

© Jonathan Herring, 2012

Переводчик – Ирина Сацевич

Данный перевод книги «HOW TO DECIDE. What to do when you don't know what to do», первое издание, печатается с разрешения Pearson Education Limited.

**Pearson**

Мы, руководители и сотрудники компании Pearson, верим в пользу обучения – всех видов обучения для

всех категорий людей. Будь то дома, в классе или на рабочем месте, учеба – ключ к повышению наших шансов на улучшение своей жизни.

Именно поэтому мы работаем с ведущими авторами, чтобы предложить новейшие теории и наилучшие практические методы и тем дать вам возможность совершенствоваться в важных для вас областях. Вы можете учиться сидя за книгой или на ходу, используя контент, всегда созданный так, чтобы помочь вам быстро понимать и применять то, чему вы научились.

Если вы хотите повысить свою квалификацию, ускорить продвижение по служебной лестнице, стать более эффективным лидером или более убедительным переговорщиком, выявить свои возможности или просто стать увереннее, мы можем помочь вам добиться успехов в работе и жизни.

Pearson – это крупнейший мировой издатель учебной и справочной литературы. В нашу сферу деятельности входит руководство такими издательствами, как Financial Times, Penguin, Dorling Kindersley, а также образовательным бизнес-проектом Pearson International.

Наша работа каждодневно помогает достичь успехов в обучении, а там, где обучение развивается, добиваются успехов и люди.

Чтобы узнать больше, обращайтесь на наш сайт [www.pearson.com/uk](http://www.pearson.com/uk)

# Введение

Половина третьего ночи... Вам пришла в голову какая-то мысль, и вы не можете уснуть. Вы не можете заставить себя перестать думать о том, что вам следует делать. Вы просто не можете решить. В какой-то момент вы готовы сказать «да», но через минуту находите, что гораздо лучше сказать «нет». Чем больше вы думаете об этом, тем больше запутываетесь. Ни один вариант не кажется правильным. Вы боитесь принять неверное решение, но не знаете, какое решение верно. Вы впадаете в панику, и вот уже четыре часа утра, а вы все еще пытаетесь заставить себя заснуть. Нерешительность может быть несчастьем.

Такое случалось со всеми нами. Неспособность принять решение может парализовать. Боязнь принять ошибочное решение мучительна. А осознав ошибочность своего решения, мы спрашиваем себя, как могло такое случиться, как я мог быть таким глупым?

Многие люди так боятся принять решение, что просто ничего не делают. Некоторые называют эту нерешительность дисайдофобией (от англ. *decide* – решать). Пожалуйста, преодолите ее. Бездействие никуда не ведет. Примите решение принять решение. Возьмите свою жизнь в свои руки.

Одно огромное преимущество зрелости состоит в том, что вы можете сами все решать за себя. Вы не обязаны следовать

правилам родителей или учителей: вы вправе жить так, как хотите. Вы можете весь день лежать в постели, а всю ночь бодрствовать. Вы можете питаться одной лапшой и не обязаны убирать за собой постель! Это СВОБОДА! Но вместе со свободой приходит необходимость принимать решения, а многим людям делать это очень трудно.

Просто удивительно, на что только не идут люди, чтобы уклониться от принятия решения: подбрасывают монету, смотрят в гороскоп, гадают на кофейной гуще или чайных листьях, обращаются к медиумам... И часто все это делается лишь ради того, чтобы не брать на себя ответственности за принятое решение. Сплошь и рядом все это обходится очень дорого. Зачем позволять чайным листьям принимать решение за вас, когда вы можете сами принять прекрасное решение?

Мы не гарантируем вам, что, прочитав эту книгу, вы больше никогда не примете ошибочного решения, но вот что воспринятые рекомендации автора действительно сделают: намного повысят ваши шансы выработки правильных решений. Очень просто – они предоставят вам всю помощь, необходимую для выработки решения по любому вопросу, который может встать перед вами, помогут прийти к этому решению и чувствовать себя счастливым от того, что вы приняли его и теперь можете действовать.

Эта книга придаст вам уверенности, которая позволит вам принимать решения, а не уклоняться от их принятия. Ко-



лебания останутся в прошлом, тревоги утихнут. Вооруженные знанием о том, как вырабатывать решения, вы будете чувствовать себя спокойнее и лучше соображать, будете способны решать любые проблемы, с которыми придется столкнуться в будущем. Читайте!

# **Глава 1. Подготовка к выработке решения**

Прежде чем начинать что-то делать, нужно убедиться, что вы полностью подготовлены к выработке решения. Ведь сколько мудрых решений споткнулось о банальное «как постелешь, так и поспишь». Подготовка имеет три важных аспекта. Во-первых, нужно точно понять, что именно вы хотите решить. Во-вторых, нужно собрать всю возможную информацию, относящуюся к делу. И, в-третьих, нужно определить ваши приоритеты: чего вы хотите достичь в результате принятия решения? Как расставить эти приоритеты? Что для вас важнее всего, а что наименее важно? Не предприняв всех этих важных шагов, невозможно выработать решение, тем более – мудрое решение.

## В чем суть проблемы?

Иногда все очень просто: вам вполне ясно, по поводу чего предстоит принять решение. Например, приятель пригласил вас провести с ним выходной. Решить нужно – принять или не принять приглашение. Но иногда вопрос о том, что именно требуется решить, не так прост. Нередко человек чувствует себя в затруднительном положении, но не вполне осознает, в чем именно состоит затруднение. Он не может решить, что делать, потому что не понимает, в чем суть проблемы. Если вам понятно, решение какой проблемы предстоит найти, переходите к следующему разделу. Но если вы затрудняетесь определить для себя ее суть, пойдем дальше.

Многие люди тратят уйму времени, тревожась или думая о чем-либо, но не приходят ни к какому выводу, потому что не сосредотачиваются на конкретном вопросе или аспекте. «Я недоволен своей жизнью, что я могу сделать?» – такой вопрос решать бессмысленно. Его масштабность просто подавит вас. Привести в тупик может и попытка решить вопрос: где провести летний отпуск. Когда вопрос или проблема масштабны, нужно сосредоточиться на конкретных вещах, которые помогут вам определить суть требуемого решения.

Один из способов сделать это состоит в том, чтобы разбить большой общий вопрос на частные. Например, вместо вопроса: как стать счастливее, задайте такой: «Есть ли заня-

тие, способное увлечь меня? Тут есть гончарный кружок, работающий вечерами по вторникам, сделают ли меня счастливее занятия в нем?» Или такой: «Где бы я хотел провести выходной – в городе или на пляже?» Разбивайте большой, подавляющий вас вопрос на меньшие части.

«Разбивайте большой, подавляющий вас вопрос на меньшие части».

Если вы решаете вопрос, переходить или не переходить на новую работу, начните с рассмотрения ряда более частных: даст ли мне новая работа больший заработок, будут ли там люди приятнее тех, с которыми я работаю сейчас, удобнее ли будет ездить на работу? И тому подобные. Рассмотрение каждого из этих частных вопросов, ответить на которые легче, откроет вам дорогу к выработке общего решения.

Определив, в чем суть вопроса, требующего решения, и можно ли разбить его на более частные, вы определяете и ключевые вопросы, требующие решения. Это первая ступень подготовки! Возможно, полезно будет записать суть общего вопроса и составить список конкретных частных вопросов – это лучше, чем держать их постоянно в голове. Возьмите лист бумаги и пишите ваши вопросы.

- Нужно ли взять в команду еще одного человека?
- На полный или неполный рабочий день?
- На какую должность: выше или ниже должности Марии?
- Что делать после этого с положением Марии?

# Сбор нужной информации

Прежде чем принимать решение, необходимо понять существующую ситуацию. Может показаться, что это очень просто, но это не так. Не зная истинного положения дел, вы не сможете оценить разумность любой перемены. Поэтому первое, что необходимо сделать, это определить свою позицию на текущий момент.

«Не зная истинного положения дел, вы не сможете оценить разумность любой перемены».

Чтобы сделать это правильно, нужно быть честным по отношению к самому себе. Во всех областях жизни очень легко ошибиться в определении истины. Одни люди видят все в розовом свете и преувеличивают успешность своей деятельности. Другие видят все в темных тонах и убеждены, что все ужасно. Я уверен, вы все встречали людей, которые считают себя исключительно красивыми, хотя это отнюдь не так. А есть и те, кто убежден, что никто не считает их красивыми, хотя и это далеко от истины. То же и в бизнесе: очень легко воображать, что ваша компания идет от успеха к успеху, хотя внимательный взгляд на цифры показывает совсем другое. Вместо того чтобы видеть пресловутый стакан наполовину полным или наполовину пустым, лучше всего видеть его таким, какой он есть. Правильно оценивайте свое положение!

Очень важная часть процесса выработки решения – сбор

необходимой для этого информации. Но при этом нужно быть чрезвычайно осторожным: нет ничего опаснее, чем исходить из предположений о людях или вещах. Особенно, когда эти предположения ошибочны! Давайте начнем с рассмотрения некоторых проверенных способов нахождения информации.

## **Проверенные способы**

Вот несколько ключевых подсказок.

- Полагайтесь на факты, а не на ощущения.
- Не придавайте слишком большого значения чужим мнениям. Давайте собственные оценки.
- Вспомните свое положение год или два назад. Это может помочь увидеть ваше сегодняшнее положение в перспективе.
- Пользуйтесь только надежными источниками. Иногда бывают нужны точные факты. Вам нужно достоверно знать расстояние между пунктами А и В, дату предстоящей свадьбы вашего друга или знать, когда стоит теплая погода на Тенерифе. Если возникают сомнения, проверяйте сведения, почерпнутые из Интернета, сопоставляя данные разных сайтов. Используйте только надежные интернет-источники, например университетские или правительственные сайты либо сайты профессиональных организаций.
- Обращайтесь к профессионалам. Информация из Интернета – это часто общие места или элементарные сведения.

Иногда только профессионал может предоставить вам именно те сведения, которые вам нужны. Это особенно важно в таких областях, как право и бухгалтерский учет, где ошибка может обойтись очень дорого. При необходимости спрашивайте также мнения специалистов. Например, если вам нужен совет по юридическому вопросу, общие сведения вы можете найти в Интернете, но совет, как применить эти сведения к вашему случаю, можно получить только у юриста, специализирующегося в относящейся к вашему случаю области.

- Не забывайте о свойственной человеку склонности видеть факты в желаемом для него свете. Старайтесь быть объективными. Не отбрасывайте факты, не согласующиеся с вашими сегодняшними представлениями. Если вы хотите продлить контракт своей компании, соблазнительно придать больше веса свидетельствам в пользу этого продления. Чтобы принять правильное решение, будьте объективными.

Принятие решения на основе ложных или неполных сведений будет ошибкой. Это все равно что печь пирог, не имея всех необходимых ингредиентов. Поэтому для обоснования решения собирайте как можно больше фактов.

Есть люди, обожающие информацию, статистику и чужие мнения. Желая купить новый чайник, они будут часами с упоением копаться в сайтах Интернета, сопоставляя характеристики и достоинства разных моделей. Другие не заботятся о рейтингах и выбирают инстинктивно: если им понравится

вится первый же чайник, найденный в Интернете, они его тут же и купят.

Вы не должны удивиться, узнав, что любители информации, как правило, принимают более правильные решения: у них есть больше фактов для обоснования своих решений. Я уверен, всем вам случалось в спешке покупать что-то через Интернет, а получив покупку, убедиться, что это не совсем то (а иногда и совсем не то), чего вы хотели. Вы должны уделить необходимое время, чтобы собрать всю относящуюся к делу информацию, прежде чем «нажать кнопку».

Однако это не всегда легко. Поиск информации – это затраты времени. Возможно, три часа поисков в Интернете позволят вам сэкономить рублей пятьдесят на цене чайника, но стоит ли эта экономия таких затрат времени? Возможно, долгие поиски в Интернете позволят вам выявить тонкие различия в свойствах разных чайников, но, опять же, оправданы ли это затраты времени на поиски и связанную с этим головную боль? Старайтесь, чтобы затраты времени на поиск фактов для обоснования вашего решения соответствовали полезности полученной информации.

Помните также, что избыток информации может просто перегрузить ваш мозг настолько, что вы окажетесь не способны принять какое бы то ни было решение. Большинство людей вряд ли справятся с детальным сопоставлением характеристик пяти десятков чайников. Поэтому есть смысл ограничить поиск небольшим числом надежных источников.



Например, решить, что «я посмотрю только чайники такой-то марки» или «я посмотрю только предложения таких-то трех сайтов». То же и в бизнесе: если нужно принять решение по вопросу, касающемуся совсем небольших денег, то, возможно, лучше всего принять его быстро, а сэкономленное время использовать для поиска решения более масштабных вопросов.

«Избыток информации может просто перегрузить ваш мозг настолько, что вы окажетесь не способны принять какое бы то ни было решение».

# Чего вы хотите

Вы никогда не достигнете своей цели, если не знаете, куда идете! В случае использования спутниковой навигации вы вводите код нужного места назначения, чтобы система определила наилучший путь к нему. В случае выработки решения ключевым элементом тоже является выбор цели. Где бы вы хотели быть в мире своей мечты? Каковы ваши цели?

Не думайте, что цель непременно должна быть великой. Она может быть чем-то очень скромным, например желанием просто хорошо провести время. Если вы точно знаете, чего хотите, вы можете перейти к следующему разделу. Если вы знаете, чего хотите, но не знаете, как добиться этого, читайте дальше.

Поставить вопрос «чего я хочу» иногда бывает страшно, вы боитесь, что никогда не добьетесь желаемого: например, вы можете хотеть огромный дом и скоростной автомобиль, но не признаетесь в этом даже себе, поскольку и вообразить не можете, что они у вас когда-нибудь будут! Однако, чтобы принять правильное решение, необходимо четко осознать, в чем состоит ваша конечная цель. Вполне может быть, что на самом деле вы хотите совсем не того, о чем думаете! Возможно, по более зрелому размышлению окажется, что вы хотели бы иметь вовсе не огромный дом и скоростной автомобиль, а дом поблизости, в окружении хороших друзей и

с удобным сообщением с местом работы на общественном транспорте.

Поэтому будьте готовы помечтать, но хорошенько подумайте, действительно ли ваша мечта – это то, что вам нужно на самом деле. Вполне может оказаться, что ваша мечта недостижима, но вы можете предпринимать шаги к ее достижению и приблизиться к ней настолько, насколько у вас хватит сил. Но если вы не знаете, чего хотите – чего вы действительно хотите, вы этого не добьетесь. Мой личный пример: я хотел стать адвокатом – это была моя мечта. Я получил ученую степень в области права и начал практику в Лондоне. Я думал, что эта деятельность будет приносить мне радость, но я возненавидел адвокатскую практику. Реальность оказалась совсем не такой, какой я себе ее представлял. И я вернулся в университет, чтобы написать диссертацию, и теперь преподаю право. Я счастлив, как только можно вообразить. Так что то, о чем мы мечтаем поначалу, может вовсе не быть наилучшим вариантом для нас, но понимаем это мы только тогда, когда наша мечта сбывается.

Кому-то эти вопросы покажутся легкими, а кому-то нет. Вы можете не быть уверены, что точно знаете свои цели. А возможно, думаете, что у вас нет целей. В таком случае задайте себе следующие вопросы.

- Какое дело меня радует?
- Что я умею делать хорошо?
- Что умиротворяет меня?

- Чья жизнь меня восхищает?

Попытки найти ответы на эти вопросы могут помочь вам определить, что вас интересует и кем вы, возможно, хотели бы быть.

Определив свою цель, никогда не упускайте ее из виду. Очень распространенной ошибкой при выборе решений является настолько сильное увлечение различными альтернативами и аргументами «за» и «против», что человек забывает то, чего на самом деле пытается добиться. Если к концу дня ваше утреннее решение не привело вас к вашей цели, значит, что-то пошло не так. Если вы отправились за новыми ботинками, а вернулись не с ними, а еще с одним джемпером, что-то пошло не так. К сожалению, это случается со слишком многими людьми, которые в итоге задают себе вопрос: «Как это, черт возьми, я оказался здесь, когда стремился попасть туда?» Отвлечшись от главной цели, вы можете потерять уйму времени и денег. Недавно мы решили отремонтировать свою кухню. Именно это было нашей целью. Однако архитектор предложил сделать новую столовую, объединить существующую кухню с кладовкой в одно, большее помещение, а из детской сделать новую кладовку. Звучит соблазнительно? Но это обошлось бы вдвое дороже! Поэтому мы посмотрели на свою первоначальную цель – ремонт кухни и оставили ее главной.

«Определив свою цель, никогда не упускайте ее из виду».

Если вам предстоит принять важное решение, уделите время вопросу: что (в идеальном случае) вы хотели бы получить в результате исполнения принятого решения. Запишите эту свою цель крупными буквами и сосредоточьтесь на ней. Если вы и не достигнете ее сразу, у вас будет возможность делать шаги к ней, принимая по ходу дела более частные решения.

- Моя цель – нарастить производство на 10 %.
- Нам нужно больше заказов, но наш отдел сбыта перегружен работой.
- Нанять ли туда еще одного человека?
- На полный или неполный рабочий день?
- На какую должность? Выше или ниже должности Марии?
- Что делать после этого с положением Марии?

# Расставьте приоритеты

Вполне возможно, что у вас есть несколько разных целей: укрепить некоторые дружеские связи, уделять больше времени детям, выделить время для хобби. В этом случае вам нужно тщательно продумать, как расставить приоритеты. Прежде всего, цели нужно ранжировать, то есть определить, какая из них важнее всего для вас. Если бы вы могли достичь только какой-то одной из них, какую бы вы выбрали? Затем (а про этот этап часто забывают) нужно подумать об относительной важности каждой из целей. Припишите им веса в пределах 10 баллов. Например, вы ранжируете их таким образом:

- Выделить больше времени на хобби: 9
- Уделять больше времени детям: 8
- Уделять больше времени друзьям: 6

Или так:

- Выделить больше времени на хобби: 9
- Уделять больше времени детям: 4
- Уделять больше времени друзьям: 3

Во втором случае вы решаете, что цель – выделить больше времени на хобби гораздо важнее двух других целей, которых вы хотели бы достичь, но которые имеют более низкие приоритеты, чем хобби. В первом случае приоритеты хобби и детей очень близки, поэтому, возможно, имеет смысл по-

смотреть, какой из этих двух целей легче достичь на практике.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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