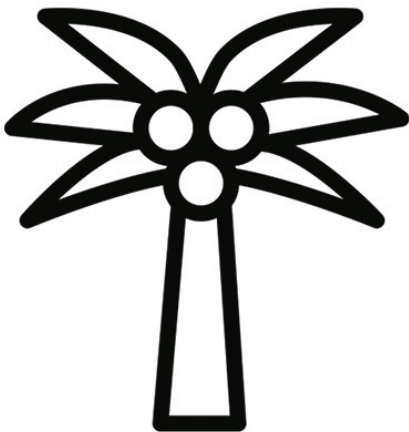
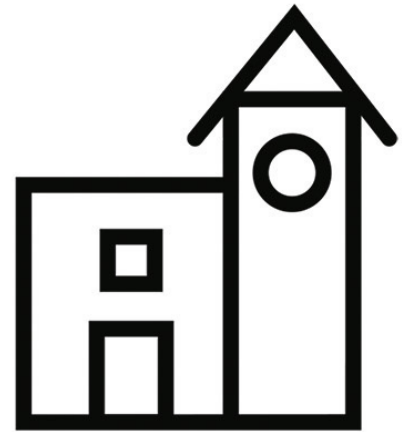


Джон Хэммонд

Ральф Кини

Говард Райффа

ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР



Практическое руководство
по принятию взвешенных решений

Говард Райффа

**Правильный выбор. Практическое
руководство по принятию
взвешенных решений**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

1999

УДК 159.955.6
ББК 88.251.31

Райффа Г.

Правильный выбор. Практическое руководство по принятию взвешенных решений / Г. Райффа — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 1999

ISBN 978-5-00117-322-9

Принятие решение – один из важнейших навыков, напрямую влияющих на качество жизни. О том, как мы это делаем и как на самом деле следовало бы, рассказывают ведущие эксперты в области выбора. Книга представляет собой пошаговое руководство, позволяющее разложить любой процесс – от покупки техники до определения стратегии развития компании – на составляющие и принять максимально эффективное решение.

УДК 159.955.6
ББК 88.251.31

ISBN 978-5-00117-322-9

© Райффа Г., 1999
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 1999

Содержание

Предисловие	6
«Правильный выбор» – это план принятия верных решений	7
«Правильный выбор» – книга, которую легко понять	8
Глава 1. Делаем правильный выбор	9
Принятие решений – основополагающий жизненный навык	10
Вы можете научиться правильному выбору	11
Эффективный способ делать правильный выбор	12
Восемь элементов успешного выбора	13
Начните прямо сейчас	16
Глава 2. Задача	17
Подойдите к задаче творчески	18
Превращайте задачи в возможности	19
Сформулируйте задачу	20
Будьте готовы поменять взгляд	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

**Джон Хэммонд, Ральф
Кини, Говард Райффа**
**Правильный выбор. Практическое
руководство по принятию
взвешенных решений**

Научный редактор Павел Савкин

Издано с разрешения John S. Hammond (John S. Hammond & Associates), Ralph L. Keeney (Pros & Cons Consulting), The Estelle S. Raiffa Living Trust (Estelle Raiffa, Trustee)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 1999 John S. Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa

Published by permission of the authors via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

Translation © 2018 by Mann, Ivanov and Ferber

All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

* * *

Предисловие

Вы в замешательстве. Вы стоите на распутье. Вам предстоит принять важное решение, но вы не знаете, что выбрать.

Эта книга – то, что вам нужно.

Вы понимаете, что успех зависит от принятых решений, и хотите сделать правильный выбор.

Эта книга – то, что вам нужно.

Мы написали ее с целью сократить разрыв между тем, как люди *фактически* принимают решения, и тем, как *нужно* это делать. Более пятидесяти лет ученые (и мы в их числе) изучают механизмы правильного выбора. Мы выделили из этих исследований главное и дополнили своим опытом и советами. Вы научитесь принимать верные решения и благодаря этому достигать поставленных целей, экономить время и деньги, а также избегать трудностей, тревог и разочарований. Полученные навыки выведут вашу жизнь на качественно новый уровень.

Мы тратим уйму сил на то, чтобы сделать правильный выбор. Кто мы, что собой представляем, где находимся, насколько успешны или счастливы, – все это определяется выбором. Искусство принятия решений, по идее, должны преподавать повсеместно – в школах, колледжах и вузах; магазины должны быть завалены отличными книгами на эту важную тему. Но, увы, книг и обучающих программ крайне мало.

«Правильный выбор» – это план принятия верных решений

Перед вами простое руководство, как делать правильный выбор. Вы узнаете, на что обращать внимание, как оценивать возможные варианты и планировать те или иные шаги. Суть предлагаемого нами метода выражается известной формулой «разделяй и властвуй»: разбейте процесс на ключевые элементы, выделите наиболее важное, обдумайте все как следует и потом принимайте решение. Это очень *дальновидный* подход. Он побуждает искать варианты до того, как возникнут проблемы.

Эта книга – квинтэссенция нашего многолетнего опыта в изучении механизмов принятия решений. У каждого из нас богатая практика консультирования по вопросам выбора в личной, семейной жизни, бизнесе, некоммерческой и правительственной деятельности. Наши рекомендации можно применить к любым серьезным решениям (покупке квартиры, вложению средств в накопительный фонд, плановой операции, планированию путешествия), а также к профессиональной деятельности (кого из кандидатов принять на работу, какой бизнес-стратегии придерживаться).

«Правильный выбор» – книга, которую легко понять

Большинство работ, посвященных механизмам принятия решений, написаны сложным научным языком. Мы отбросили терминологию, чтобы вы смогли без труда ухватить суть. Пошаговая инструкция поможет вам развеять сомнения, оценить риски и принять верное решение даже в самых сложных ситуациях.

Со временем вы набьете руку и будете чувствовать себя все более уверенно. Вас перестанет пугать перспектива выбора и начнут радовать результаты. Мы уверены, что ваша жизнь заметно улучшится.

В оглавлении вы найдете нечто вроде памятки, вкратце раскрывающей содержание каждой части.

Как оказалось, самое сложное для нас – подобрать правильные слова. К счастью, у нас были замечательные помощники. Мы благодарим за помощь Никки Сабин, редактора Гарвардской бизнес-школы, Сюзан Буланжер и Ника Карра – за их неоценимую работу над текстом, Нэнси Орс – за советы. Мы признательны всем за предложения и комментарии к нашим предыдущим работам.

Джон Хэммонд

Ральф Кини

Говард Райффа

Глава 1. Делаем правильный выбор

Нашу жизнь формируют решения. Сознательные или спонтанные, хорошие или плохие, они – основное средство реализации возможностей и преодоления трудностей и сомнений.

- Поступить ли в вуз? Если да, то в какой? На какой факультет?
- Какую профессию выбрать? Какую работу искать?
- Жениться сейчас или повременить? Заводить ли детей? Если да, когда и сколько?
- Где жить? Переехать ли в квартиру побольше? Как улучшить жизнь в своем районе?
- Кого нанять на работу? Какую маркетинговую стратегию предложить компании?
- Я недовольна жизнью. Что делать? Сменить работу? Пойти учиться? Переехать?
- Как распорядиться своими накоплениями? Когда уйти на пенсию? И что потом делать?

Да и где?

Эти вопросы одолевают нас всю жизнь. В каждой из многочисленных социальных ролей – студент, работник, начальник, гражданин, супруг, родитель и просто личность – наш успех определяется выбором, который мы делаем.

Принятие решений – основополагающий жизненный навык

Некоторые решения очевидны. Денег мало, но приближается отпуск, и вам хочется рвануть с семьей куда-нибудь, где солнечно и тепло. Примете ли вы предложение тестя и тещи бесплатно пожить в их домике у моря? Конечно!

У вас прекрасные отношения с начальством, вас вот-вот повысят. Согласитесь ли вы подменить начальника, пока он проходит трехнедельный обучающий курс? Безусловно!

Но такие случаи скорее исключения из правил. Большинство жизненных ситуаций погружают нас в мучительные раздумья. Кроме того, практически любое решение затрагивает не только нас, но и нашу семью, друзей, коллег и бог знает кого еще. Принятие решений – индикатор ответственности и главный способ достижения личных и профессиональных целей. Если коротко, это *основополагающий жизненный навык*.

Многих пугает перспектива выбора. Мысли о серьезных последствиях и весомых рисках вызывают массу эмоций – тревогу, растерянность, сомнение, сожаление, смущение, страх ошибки или потери. Неудивительно, что бывает непросто успокоиться. Процесс принятия решений нестабилен: мы пребываем то в мучительных раздумьях, то в полной уверенности, откладываем на потом, буксуем, перескакиваем с одного на другое и даже впадаем в отчаяние. И, как следствие, принимаем решения слишком быстро, слишком медленно или необдуманно. Мы бросаем жребий, позволяем кому-то решать за нас или ожидаем, что все наладится само собой (однако задним умом понимаем, что упустили шанс).

Вы можете научиться правильному выбору

Почему возникает эта проблема? Все просто: *мы не знаем, как правильно принимать решения*. Большинство из нас вынуждены учиться на собственном опыте. Но опыт – не особо эффективный и далеко не лучший наставник, поскольку вместе с хорошим учит и плохому. К тому же ни одна ситуация не похожа на другую, и опыт, полученный в одних обстоятельствах, может оказаться совершенно бесполезным в других. Как соотносится, например, выбор работы или жилья с вопросом, в какую школу отдать ребенка или какое лечение предпочесть при серьезном заболевании? А как все это поможет спланировать парковку у офисного здания?

Но сказанное вовсе не означает, что научиться делать правильный выбор невозможно. Дело не в том, *к какому решению* вы приходите, а в том, *как*. Лишь правильный метод обеспечит лучший результат при минимальных затратах времени, сил, денег и нервов.

Этому методу присущи:

- Сосредоточенность на самом важном.
- Логичность и последовательность.
- Учет субъективных и объективных факторов, сочетание логики и интуиции.
- Использование только необходимого количества данных.
- Поиск важной информации и учет обоснованных позиций.
- Прямолинейность, надежность, простота в использовании и гибкость.

Он подходит как для сложных, так и для простых ситуаций: какой фильм посмотреть, какую машину купить, куда съездить в отпуск, куда вложить деньги, кого нанять на должность руководителя отдела, какое лечение выбрать. И чем чаще вы будете его использовать, тем лучше он будет работать. Со временем правильный выбор станет вашей второй натурой. Друзья и знакомые начнут обращаться к вам за советом.

Эффективный способ делать правильный выбор

Вы преодолеете любые трудности, если подойдете к делу с умом, как к восхождению на вершину горы: шаг за шагом.

Да, это пошаговая стратегия. Мы обнаружили, что даже самые непростые решения распадаются на восемь составляющих. Первые пять из них – основа нашего метода и применимы к любой ситуации. Вот они: Задача, Цели, Варианты, Результаты, Компромиссы.

Восемь элементов правильного выбора

Задача
Цели
Варианты
Результаты
Компромиссы
Сомнения
Допустимые риски
Взаимосвязанные решения

Хуже всего ждать, когда вас вынудят принять решение или примут его за вас.

Три последних элемента – Сомнения, Допустимые риски и Взаимосвязанные решения – облегчают выбор в постоянно меняющихся условиях. Они могут и не пригодиться, но в наиболее важных случаях без них не обойтись.

Первые пять элементов составляют принцип «разделяй и властвуй». Вы разделяете процесс на части и обдумываете каждую, уделяя особое внимание наиболее важным для конкретной ситуации. Потом, исходя из своих соображений и выводов, формулируете правильное решение. Конечно, этот метод не сделает трудное решение *простым* (это невозможно), но он определенно *облегчит* процесс его принятия.

Восемь элементов успешного выбора

Давайте в общих чертах рассмотрим каждый из восьми элементов: в чем они заключаются и как соотносятся друг с другом.

Правильно формулируйте задачу. Итак, что за выбор вам предстоит? В какой спортивно-оздоровительный клуб записаться? И стоит ли вообще это делать – не лучше ли больше ходить пешком или купить тренажер? Или вы не можете решить, кого нанять в качестве главы отдела информационных систем? А вообще есть ли необходимость держать свой отдел информационных систем? Не лучше ли отдать это на аутсорсинг? В итоге практически все зависит от того, чтобы правильно и непредубежденно сформулировать задачу, осознавая ее сложность и избегая сужающих выбор предрассудков.

Уточняйте цели. Решение должно привести вас туда, где вы хотите оказаться. Какого нового сотрудника вы ищете – дисциплинированного или свободолюбивого? Вы предпочитаете свежий взгляд или солидный опыт? От этого будет зависеть решение. Спросите себя, чего именно вы хотите. Какие ваши интересы, страхи, ценности, убеждения и ожидания более всего соответствуют поставленным задачам? Четкая постановка цели приблизит вас к решению проблемы.

Рассматривайте все возможные варианты. Ваши действия зависят от возможностей. Стоит ли принимать чью-либо сторону в семейном конфликте? Может быть, лучше соблюдать нейтралитет и держаться подальше от обвинений и едких замечаний или же поискать решение, которое удовлетворит всех? Без вариантов выбор невозможен. Но учитываете ли вы все варианты или хотя бы большинство из них? Помните: чем длиннее их список, тем выше вероятность успеха.

Отдавайте себе отчет в последствиях. Насколько варианты выбора соответствуют вашим целям? За их притягательностью может скрываться нечто отрезвляющее – реальность. Сбежать от рутины, снарядить лодку и всей семьей отправиться на остров Аруба. Звучит заманчиво, правда? Но как это скажется на карьере вашей супруги? А на учебе детей? А что будет с родителями? Как перемена климата отразится на вашем здоровье? Со всей серьезностью отнеситесь к любым возможным последствиям. Это поможет вам достичь результата, наиболее полно удовлетворяющего *все ваши потребности*.

Ищите компромиссы. Цели часто противоречат друг другу, поэтому нужно найти баланс. Иногда приходится чем-то жертвовать. Карьера, конечно, важна, но и семья важна не меньше. Не исключено, что вам придется реже ездить в командировки или меньше времени проводить на работе. Да, вы упустите момент продвинуться по карьерной лестнице и, возможно, потеряете в деньгах, но зато станете проводить больше времени с семьей. В сложных ситуациях ни один вариант не будет идеальным. Разные возможности соответствуют разным задачам и целям. Ваша задача – сделать разумный выбор. Для этого уточняйте цели и имейте в виду возможные компромиссы.

Преодолевайте сомнения. Что произойдет в будущем? Насколько все это реально? Решению, какую сумму отложить на дальнейшее обучение дочери, будут сопутствовать довольно сильные сомнения. Захочет ли она поступать в престижный университет или в обычный вуз? Поступит ли? Сможет ли и дальше развивать свои художественные, спортив-

ные или научные таланты? Захочет ли работать во время обучения? Понадобится ли ей машина? Сомнения только усложняют выбор. Но правильное решение подразумевает преодоление сомнений и оценку вероятности каждого исхода и его последствий.

Оценивайте допустимые риски. Желаемый результат – не всегда конечный пункт. Взвешенное решение о пересадке костного мозга не гарантирует победу над раком. Надежное на первый взгляд вложение денег в муниципальные облигации может в итоге обернуться финансовыми потерями. Готовность пойти на риск зависит и от характера человека, и от того, что поставлено на карту. Осознав приемлемый лично *для вас* уровень риска, вы сможете принять решение более спокойно, а значит, здраво оценить каждый из вариантов.

Взаимосвязанные решения. Сегодняшние решения влияют на завтрашние. И наоборот, ваш будущий выбор должен соотноситься с тем, что занимает вас сейчас. Дорожная компания покупает землю сегодня, чтобы справиться с возросшим потоком машин в будущем. Это позволит избежать и скачков цен, и негодования жителей домов, которые могут построить там, где позже понадобится проложить дорогу. Имея дело с настоящим, собирайте информацию о будущем. Действуя, принимайте во внимание все имеющиеся сведения – и вам легче будет делать правильный выбор, несмотря на изменчивые условия.

Метод, который мы предлагаем, эффективен. Он изменит ваш взгляд на принятие решений, расширит возможности и повысит шансы найти наилучший выход. Но прежде чем приступить к детальному рассмотрению каждого элемента, давайте обратимся к примеру.

Кейс

Продавать бизнес или нет?

Много лет назад один наш знакомый – назовем его Билл – вместе с другом Стэном открыл свое дело в Бруклине. Друзья занимались звукоизоляцией. Поначалу было нелегко, как и с любым стартапом, но спустя двадцать лет бизнес расширился и стал процветать. Билл и Стэн были довольны положением дел. В компании работали высококвалифицированные и ответственные сотрудники. Напряжение и стресс, обычно сопровождающие малый бизнес, ослабли.

Однако неутомимый и энергичный Билл забеспокоился, что погрязнет в рутине и утратит хватку, и ему пришла в голову мысль продать свою часть бизнеса и организовать что-то новое. Билл поделился намерениями со Стэном, и тот изъявил желание выкупить долю.

Тогда Билл стал размышлять, во сколько он оценил бы свою часть. Стоимость компании составляла \$1 300 000, соответственно, его половина \$650 000. Но Билл полагал, что Стэн вряд ли сможет заплатить такую сумму, и решил установить ориентировочную цену \$400 000. Семье Билла – жене Мари и трем взрослым детям – идея не понравилась. Они помнили, сколько нервов и сил он вложил в бизнес на стадии становления. Готов ли он снова пройти через все это в свои 57? И если уж он собрался продавать свою половину, то почему бы Стэну не заплатить полную стоимость? Слушая близких, Билл понял, что до конца не уверен в своем решении. Он обратился к нам за советом.

Первым делом следовало правильно поставить задачу. Почему Билл решил продать свою долю? Он заскучал и ему захотелось перемен. Планы организовать новый бизнес были расплывчатыми: Билл не очень хорошо представлял, что это будет и где. Он также рассматривал возможность переехать на Западное побережье – из-за климата и возможности вместе с женой посвящать больше времени любимым занятиям: игре в гольф, прогулкам под парусом, рыбной ловле, катанию на лыжах.

Биллу необходимо было четко обозначить цели. Действительно ли он хотел оздоровить свой образ жизни и изменить окружение? Его привлекала возможность изучить новое место? Или перспектива построить бизнес с нуля? Подумав как следует и все взвесив, Билл определился: больше времени проводить на свежем воздухе, развиваться интеллектуально и уменьшить стресс.

Далее Билл перешел к рассмотрению возможных вариантов. Он по-прежнему собирался продать свою долю Стэну за \$400 000. Но более высокая цена лучше соответствовала бы его целям. Во-первых, Билл вполне мог получить свои \$650 000, найдя покупателя на стороне. Или же его партнер мог заплатить \$400 000 сразу и \$250 000 позже. Или же они оба со Стэном (если бы тот согласился) могли продать свои доли. Стэн остался бы управляющим, но при других владельцах.

Новые варианты хоть и расширяли перспективу, но все же ограничивали возможности Билла. Учел ли Билл налоги, которые придется заплатить государству со сделки? Позволит ли оставшаяся сумма начать что-то новое, сохранив при этом привычный уровень комфорта? С учетом налогов сделка уже не казалась такой привлекательной.

Мы настояли на том, чтобы Билл рассмотрел все возможные последствия, связанные с его благосостоянием и лояльностью к партнеру. Что, если бы Стэн был готов заплатить \$650 000? Билл вернул бы ему \$250 000? Ответ был очевиден: конечно, нет.

Мы также предложили Биллу задуматься над другими вариантами. Он хотел наслаждаться свободным временем, живя в мягком климате, но не был готов выйти на пенсию. Он также не хотел слишком заморачиваться из-за работы. У Билла уже был один внук, и вскоре должен был родиться второй. Билл хотел проводить с внуками больше времени, чем в свое время с детьми. Очевидно, новый бизнес отнимал бы много времени и сил, не говоря уже о возможных рисках и сомнениях, которые неизбежно сопутствуют любому начинанию. Трудности Билла не пугали: в конце концов он бизнесмен. Но на этот раз с ним рядом не будет Стэна, проверенного двадцатью годами совместной работы.

Взглянув на проблему под другим углом, Билл углубился в размышления. Он обсудил варианты с семьей и партнером и в итоге решил, что продажа бизнеса – не лучшее решение. Вместе с женой он переехал в Южную Калифорнию, где открыл филиал своей компании. Супруги наслаждались новой жизнью, а Билл вдохновлялся тем, что мог развивать бизнес почти с самого начала. И преуспел настолько, что спустя восемь лет, уходя на пенсию, продал партнеру свою долю за \$1,7 миллиона.

Начните прямо сейчас

На примере Билла видно, насколько важно понять, *как* принимать правильные решения. Конечно, последнее не обеспечивает отличный результат, равно как и неправильное решение не гарантирует плохой. Но все же они повышают шансы на успех и помогают контролировать свою жизнь.

Отметим еще несколько важных моментов.

Первое и самое главное – всегда фокусируйтесь на том, что по-настоящему важно. Быстро пробегитесь по всем элементам, чтобы шире взглянуть на проблему. В большинстве случаев достаточно проработать первые пять пунктов. Если это не помогло, переосмыслите задачу, взгляните на нее под другим углом. Представьте ее в виде графика, таблицы или схемы. Сформулируйте другими словами, поменяйте акценты. Опишите кому-нибудь свою проблему, спросите, что они думают по этому поводу. Как только Билл представил, что возвращает своему партнеру \$250 000, все прояснилось. Важной для него оказалась и поддержка семьи.

Избегайте также психологических ловушек. Психологи утверждают, что первая мысль, пришедшая в голову, во многом определяет дальнейший выбор. Это может значительно исказить процесс принятия решения и привести к ошибке. В десятой главе мы расскажем, как избежать наиболее распространенных психологических ловушек.

Еще один совет: возьмите дело в свои руки. Сами создавайте возможности. Будьте дальновидны. Формулируйте задачу нестандартно. Выискивайте неочевидные цели, скрытые варианты, учитывайте последствия и соизмеряйте их с неизбежными компромиссами. Что еще важнее – рассматривайте такие варианты решения, которые позволят достичь долгосрочных целей и будут соответствовать вашим ценностям и убеждениям, принесут пользу и удовлетворят запросы вашей семьи, окружения и работодателя. Будьте ответственны за свою жизнь. Сами решайте, какой выбор и когда делать. Не сидите сложа руки в ожидании, что все произойдет само собой.

Глава 2. Задача

Вы можете принять обдуманное, взвешенное решение, но если вы изначально неверно сформулировали задачу, вряд ли оно будет правильным.

Скажем, вы планируете переезд в другой город. Вам нужно жилье, мебель же вы планируете привезти с собой. На первый взгляд задача выглядит очень просто: какую квартиру выбрать? Но так ли это на самом деле? Может, лучше сдать вещи на хранение и снять пока меблированную квартиру? Так вы могли бы осмотреться на новом месте, прежде чем заключать договор долгосрочной аренды. А может, поискать кого-то, с кем снять жилье? Или купить квартиру? А может, вам и вовсе не нужно переезжать?

От точности на первом этапе зависят и дальнейшие действия. Решение, к которому вы придете, отталкиваясь от задачи «В какой город переезжать?», будет кардинально отличаться от решения, вытекающего из задачи «В какую квартиру переезжать?» Неверно поставите задачу – и уедете в другом направлении, верно – окажетесь там, где хотели. Приемлемое решение правильно поставленной задачи всегда лучше отличного решения той, что сформулирована неверно.

Подойдите к задаче творчески

Самая большая опасность – это лень. Проще всего опираться на очевидное, ухватиться за первую пришедшую в голову мысль или использовать уже готовую формулировку. Но легкий путь необязательно лучший. Чтобы убедиться в том, что задача поставлена верно, следует выйти за рамки привычного и взглянуть на ситуацию творчески.

Именно таким образом много лет назад удалось возродить бедствующий порт на Западном побережье. Каждые три года влиятельный профсоюз портовых рабочих, угрожая забастовкой, требовал пересмотра условий труда – и добивался своего. Правила буквально связывали руководство руки и делали невозможным внедрение новых эффективных технологий погрузки и разгрузки судов. Порт терпел убытки.

Руководство собрало согласительную комиссию, пытаясь выторговать у профсоюза послабления хотя бы по некоторым пунктам, препятствующим развитию, в обмен на повышение зарплаты рабочим. Неожиданно один из членов комиссии, независимый консультант, выступил с довольно дерзкой инициативой. Что могло предложить руководство порта профсоюзу в качестве единовременной компенсации за отмену всех правил? Никто никогда даже не рассматривал такую возможность...

«Что могло предложить руководство» целиком зависело от того, как будет функционировать порт, когда отменят существующие производственные стандарты. По данным комиссии, следовало ожидать фантастического прорыва в работе и экономии бюджета.

В результате была достигнута договоренность о солидных отступных портовым рабочим. Правила изменили в соответствии с новой стратегией. За несколько последующих лет работа порта вышла на принципиально иной уровень. Время погрузки-разгрузки сократилось с дней до часов. Удалось наладить контейнерные перевозки. Доставка грузов стала занимать меньше времени, что позволило снизить цены. Выиграли и конечные потребители (фрукты с Гавайских островов стали доступнее), и сами рабочие (значительно увеличилось количество судов, проходящих через порт, и появилось больше рабочих мест).

Это был настоящий прорыв. А все потому, что кто-то посмотрел на задачу свежим взглядом.

Превращайте задачи в возможности

Необходимость выбора тяготит нас не просто так. В самом деле, никому не придет в голову делать это ради забавы. Принимать решения чаще всего приходится, когда мы оказываемся в затруднительном положении, когда у нас неприятности и нужно найти выход.

Но проблемы – это не всегда плохо, особенно если отнестись к ним творчески. Даже в самой сложной ситуации спросите себя: «Какую пользу я могу извлечь? Какие возможности передо мной откроются?»

Многие производства в Соединенных Штатах столкнулись с законодательным запретом использовать в своей деятельности экологически вредные материалы. Поначалу компании восприняли это в штыки: сбои, увеличение стоимости, больше бумажной работы. Но позже некоторые из них переформулировали вопрос «Как нам избавиться от вредных материалов?» в «Как перевести производство на качественно новый уровень?» Им удалось не только заменить вредные материалы, но и снизить затраты. Всего лишь иной взгляд на проблему выделил некоторые компании из ряда менее сообразительных конкурентов.

В этом случае закон сыграл роль спускового механизма. Такой механизм или импульс есть у каждой задачи. Импульсы могут быть различными. Просьба руководителя подобрать новую программу для e-mail-рассылки наводит на мысль о необходимости пересмотреть работу с клиентами. Разговор с супругой, как лучше использовать пространство на заднем дворе, приводит к идее купить садовую мебель. Сердечный приступ у друга заставляет задуматься о своем здоровье.

Большинство стимулов приходят к нам извне (от руководителя, например) или появляются по не зависящим от нас обстоятельствам (новые законы по регулированию бизнеса). Именно поэтому нам не очень-то нравятся такие задачи. Но это не значит, что надо сидеть и ждать, пока вас вынудят принять какое-то решение. Берите инициативу в свои руки. Создавая ситуации выбора, вы генерируете для себя множество вариантов еще *до того, как возникнет задача, требующая безотлагательного решения*. Вы, например, можете периодически анализировать свою карьеру и размышлять, не сменить ли поле деятельности. Необязательно ждать незначительного повышения, трудностей у работодателя или появления нового начальника, с которым вы не поладите. Будьте дальновидны. Всюду ищите возможности.

Сформулируйте задачу

Итак, как лучше всего сформулировать задачу? Начните с оценки основных трудностей. Потом обдумайте их, проверьте, изучите.

Спросите себя, что было стимулом. Почему вас это беспокоит? Причина – это хорошее начало: она проясняет суть проблемы. Обозначьте причины максимально ясно.

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Понимание поставленной задачи. | Нам нужна новая садовая мебель. |
| 2. Откуда она возникла. | Разговор с супругой. |
| 3. Что связывает задачу и ее причину. | Варианты использования пространства двора. |

Как только вы обнаружили причину, берегитесь: ваша объективность может ослабнуть. Вернемся к примеру, когда руководитель поручает вам подобрать новую программу для рассылки. Истинная проблема заключается не в том, какую программу купить, а в том, как сделать рассылку максимально эффективной. Может оказаться, что вам нужна не новая программа, а сторонняя компания, которая займется рассылкой.

Не заикливайтесь на условиях. Обычно они сильно сужают возможности. Формулировка «Когда проводить трехмесячные фокус-группы для запуска нового предложения по кредитным картам на Среднем Западе?» предполагает, что: а) мы будем проводить фокус-группы, причем б) продолжительностью три месяца и в) на Среднем Западе. Иногда подобные условия полезны: они позволяют сфокусироваться и не тратить время на неподходящие варианты. Но они могут и ограничивать обзор, заслоняя лучшие варианты развития событий. Как вы убедитесь на следующем примере, формулировка задачи, условий и препятствий ведет к успешному решению.

Не заикливайтесь на условиях. Встреча в Беркли

Производитель сноубордов с Западного побережья планировал расширение на северо-восток страны. Новым направлением развития занялась команда из трех человек. Один – из головного офиса в калифорнийском Беркли, второй – с производственной площадки в Ванкувере, третий – из офиса продаж в Денвере. Вице-президент по маркетингу (из Беркли) предложил собраться и обсудить идеи. Он попросил своего помощника назначить трехдневную встречу в Беркли как можно скорее. Помощник обрывал телефоны, рассылал письма, но собрать всех троих вместе в ближайшие пару месяцев не представлялось возможным.

Поняв это, помощник стал уточнять. Есть ли необходимость именно в трехдневной встрече? Не достаточно ли двух дней? Всем ли необходимо

присутствовать на встрече постоянно? Но даже на один день собрать всех троих было затруднительно.

Тогда вице-президент вернулся к исходной точке и спросил себя и коллег: «А зачем нам вообще нужна эта встреча? О'кей, чтобы довести до ума стратегию. А как еще можно это сделать?» Таким образом он переформулировал задачу из «Когда мы встречаемся?» в «Как нам отшлифовать стратегию?»

Созрел план действий. Вице-президент определит необходимые шаги и распределит задания между членами команды. Обо всех продвижениях в работе они будут сообщать друг другу по электронной почте, а потом совместно обсудят результаты по конференц-связи.

План удался. Стратегию выработали в течение трех недель.

Обозначьте ключевые элементы задачи. Допустим, вы актер и выбираете очередную роль. Какая роль обернется наибольшим успехом? Сколько денег я хочу заработать? Что поможет мне улучшить актерские навыки? Насколько я буду ограничен во времени и передвижениях? Стоит ли ждать новых возможностей, чтобы мой талант мог полностью раскрыться, или лучше воспользоваться нынешним предложением? Разбив задачу на составляющие с самого начала, вы сосредоточитесь на самом важном.

Подумайте, что еще может повлиять на решение. Какие промежуточные решения могут изменить ход событий? На чем скажется ваше решение? Выбор программ для обработки текстов зависит от того, выделит компания деньги на обучение или нет. А от цены этой программы – какие компьютеры и технику закупит компания. Решения редко существуют сами по себе. Думая в контексте поставленной задачи, вы сможете двигаться в нужном направлении.

Определите диапазон задачи. Какие еще решения вам предстоит принять? Возможно ли отделить их от основной задачи и рассматривать как самостоятельные? Соотнесите исчерпывающее определение с более узким. Решение, идеальное для задачи, которая была сформулирована весьма узко, может оказаться вовсе не идеальным для более широкой проблемы. Если вы ищете способ снизить расход бензина, можно просто перекачать шины. Это уменьшит сцепление с дорогой. Но если ваша основная задача – снизить затраты на обслуживание автомобиля в целом, такое решение не подойдет. Деньги, сэкономленные на бензине, едва ли покроют расходы на новую резину, которая вам очень скоро понадобится.

Посоветуйтесь с окружающими. После того как вы задали все вопросы, получили все ответы и проработали все предыдущие пункты, обратитесь за советом к родным, опытному другу, знакомому, который уже сталкивался с аналогичной проблемой, или профессионалу в нужной области. Их идеи укажут вам новые возможности. Если не к кому обратиться, хотя бы представьте, как другие видят вашу проблему. Спросите себя: что бы в этой ситуации сказал мой начальник? Мыслите смело! Если вы политик, представьте, что сделали бы на вашем месте Гарри Трумэн или Уинстон Черчилль.

Будьте готовы поменять взгляд

Естественно, вам захочется с самого начала сформулировать задачу наилучшим образом. Но, даже приложив к этому максимум усилий, вы не застрахованы от смены взглядов в процессе ее решения. Поначалу вы думаете, что задача – планирование летнего отпуска. И только потом осознаёте, что на самом деле все упирается в вашу уже запланированную зимнюю поездку. Вы просто не можете позволить себе два путешествия в году.

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.