




УМНЫЙ ВЫБОР

**КАК НАУЧИТЬСЯ
ПРИНИМАТЬ
ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ**



**John S. Hammond
Ralph L. Keeney
Howard Raiffa**

A PRACTICAL GUIDE TO MAKING BETTER DECISION

**A PRACTICAL GUIDE
TO MAKING
BETTER DECISION**

SMART CHOICES

**Harvard Business School Press
Boston, Massachusetts**

**Джон С. Хэммонд
Ральф Л. Кини
Говард Райффа**

УМНЫЙ ВЫБОР

**КАК НАУЧИТЬСЯ
ПРИНИМАТЬ
ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ**



**С И Б И Р С К О Е
У Н И В Е Р С И Т Е Т С К О Е
И З Д А Т Е Л Ъ С Т В О**

Новосибирск • 2009

КАК НАУЧИТЬСЯ ПРИНИМАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Х99

*Перевод с английского
Е. Бердниковой*

Хэммонд, Дж. С.

Х99 Умный выбор: как научиться принимать правильные решения [Текст] / Джон С. Хэммонд, Ральф Л. Кини, Говард Райффа; пер. с англ. — Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2009. — 217 с. — (Серьезный бизнес).

ISBN 978-5-379-00916-8

Вы стоите перед судьбоносным выбором и не знаете, что предпочесть, в какую сторону пойти? Вас мучают собственная нерешительность, страх совершить ошибку и давит груз ответственности?

Не рассчитывайте на то, что правильное решение примут за вас, и не позволяйте никому навязывать свое мнение. Учитесь принимать правильные решения самостоятельно! Книга, написанная экспертами по проблемам принятия решений, поможет вам в этом.

Пошаговая система принятия решений, разработанная авторами, сочетает элементы серьезного исследования с практическим опытом и здравым смыслом. Освоив ее, вы сумеете сформулировать цели, увидеть продуктивные варианты, найти разумные компромиссы, учесть элементы неопределенности и минимизировать риски. Вы найдете набор приемов, которые помогут вам эффективно оценить свои возможности и, в конечном счете, избежать фатальных ошибок.

Для руководителей, менеджеров, широкого круга читателей — всех тех, кто понимает, что успех любого дела во многом зависит от принятого решения, и хочет научиться делать правильный выбор.

**УДК 65.01
ББК 65.290-2**

Издается с разрешения Harvard Business School Press (США)
при содействии литературного агентства «Александр Корженевский»

Original work copyright

© John S. Hammond, Ralph L. Keeney and Howard Raiffa, 1999
Published by arrangement with Harvard Business School Press
(USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Сибирское университетское издательство, издание на
русском языке, перевод на русский язык, оформление, 2009

ISBN 978-5-379-00916-8
ISBN 0-87584-857-5 (англ.)



Содержание

Предисловие	7
Глава 1. КАК ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР	11
Как подойти к принятию решения: проактивный подход	
Глава 2. ПРОБЛЕМА.....	23
Как правильно определить проблему, чтобы ее решить	
Глава 3. ЦЕЛИ	35
Как выяснить, что на самом деле вы желаете достичь с помощью вашего решения	
Глава 4. ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ	49
Как принимать правильные решения на основе наиболее подходящих вариантов	
Глава 5. ПОСЛЕДСТВИЯ	65
Как определить, насколько точно каждый вариант решения отвечает вашим целям	
Глава 6. КОМПРОМИССЫ	81
Как находить сложные компромиссы в тех случаях, когда вы не можете одним решением удовлетворить все свои цели	
Глава 7. НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ.....	103
Как оценивать и учитывать элементы неопределенности, которые влияют на ваше решение	

Глава 8. ГОТОВНОСТЬ К РИСКУ	125
Как оценивать вашу склонность к риску	
Глава 9. ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ РЕШЕНИЯ	147
Как планировать заранее с помощью эффективного управления настоящими и будущими решениями	
Глава 10. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЛОВУШКИ	167
Как избежать ловушек своего разума, в которые вы рискуете попасть в момент принятия решения	
Глава 11. ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ УМЕЕТ ПРИНИМАТЬ ВЕРНЫЕ РЕШЕНИЯ	191
Как сделать так, чтобы принятие правильных решений стало образом жизни	
Путеводитель	207
Об авторах	215

тактике выбора и что этой теме посвящены десятки хороших книг. К сожалению, это не так. Подобные курсы, равно как и книги, посвященные проблеме выбора, встречаются чрезвычайно редко.

«Умный выбор» — практическое руководство по эффективному принятию решений

В нашей книге вы найдете подробное описание механизма принятия решений, а также ряд практических советов, которые позволят вам сделать правильный выбор. Мы укажем вам, на что следует обратить внимание при оценке вариантов своего решения, и подробно расскажем о том, какие шаги нужно предпринимать в каждом конкретном случае. Суть нашего подхода можно передать лаконичной фразой — раздели и властвуй. Это значит, что вы должны разделить проблему на ключевые компоненты, найти среди них наиболее значимые, системно проанализировать их и, наконец, сделать свой выбор. Наш подход проактивен: он стимулирует поиск новых вариантов решения и не позволяет оставаться пассивным.

«Умный выбор» — квинтэссенция исследований, посвященных проблеме выбора, а также результат многолетнего преподавания и изучения этой проблемы. Помимо опыта предшественников, в «Умном выборе» отразился и наш собственный — многие годы крупные корпорации и небольшие фирмы, благотворительные организации и государственные учреждения, а также тысячи людей и семей обращались к нам за консультациями в поисках верного решения. Наш метод действенен применительно к любой проблеме, требующей серьезных размышлений. Здесь вы не найдете пустопорожней болтовни и многословных рассуждений, касающихся общих вопросов. Проблемы, которые мы затрагиваем в книге, знакомы каждому: покупка нового дома, целесообразность плановой операции — об этом на определенном этапе жизни задумывался каждый из нас. Кроме того, «Умный выбор» поможет вам грамотно вести бизнес — начиная с решения кадровых вопросов (какого кандидата следует принять на работу) и заканчивая выбором бизнес-стратегии.

«Умный выбор» — книга, написанная понятным языком, проста для понимания

Многие люди махнули рукой на исследования, посвященные проблеме выбора, отчаявшись найти там хоть какую-то пользу. Причина



Предисловие

Вы в растерянности. Не знаете, как поступить. Вам необходимо принять важное решение, но неуверенность гнетет вас.

Наша книга — то, что вам нужно!

Вы знаете: для того, чтобы достичь успеха, нужно уметь делать правильный выбор. И вы хотите этому научиться.

Вы обратились по адресу!

В течение 50 лет мы изучали, как нужно принимать решения. Мы написали эту книгу для того, чтобы привести в обыденную практику принятия решений технологию правильного выбора. В «Умном выборе» изложены наши самые важные выводы, основанные на многолетнем опыте осмысления проблемы и, конечно же, здравом смысле. Сделали мы это в простой и доступной форме, так, чтобы вы могли воспользоваться нашими советами в различных жизненных ситуациях.

Прочитав нашу книгу, вы примете сотни, а возможно, и тысячи правильных решений, которые помогут вам достичь своих целей, потратить минимум времени и денег, а также избежать трудностей, беспокойства и сожалений. Другими словами, усовершенствованный механизм принятия решений, который мы предлагаем, изменит вашу жизнь к лучшему.

Научиться делать правильный выбор очень полезно — в этом нет никаких сомнений. Ведь на принятие решений мы тратим значительную часть нашего времени и энергии. Кто вы, чем вы занимаетесь, где вы находитесь, насколько вы успешны, получаете ли удовлетворение от жизни — все это во многом зависит от вашего выбора. Но в то же время о закономерностях процесса принятия решений в учебных заведениях практически не говорят. И это странно. Принимая во внимание важность этой проблемы, можно было бы предположить, что в средних школах, колледжах и магистратурах существует множество курсов по

проста: подобные книги, как правило, написаны академичным языком, изобилующим специальными терминами. Мы же отказались от непонятных терминов, дабы вы смогли быстро вникнуть в суть предлагаемой концепции. Когда речь заходит о действительно сложных проблемах выбора, мы предлагаем пошаговую методику, которая поможет вам правильно вести себя в непростых, требующих компромиссных решений ситуациях. С помощью этой методики вы также сможете четко определить фактор непредсказуемости, оценить риски и принять ряд взаимосвязанных решений в правильной последовательности.

После апробации нашего метода вы сможете лучше ориентироваться в закономерностях принятия решений. Ситуации, связанные с необходимостью выбора, уже не будут внушать вам страх. Вы не будете ощущать раздражение, дела пойдут на лад — быстрее и легче, — да и результаты будут гораздо лучше. Применяя на практике уроки «Умного выбора», постоянно совершенствуя свои навыки, вы, несомненно, достигнете успеха.

Когда вы прочтете нашу книгу до конца и дойдете до «Путеводителя», вы поймете, что этот раздел, по сути, является кратким конспектом «Умного выбора». Так как Путеводитель повторяет названия глав и подглавок, он является одновременно и указателем, и памяткой.

Когда пишешь книгу, подобную этой, самое сложное — найти верные слова. К счастью, у нас были потрясающие помощники. Мы благодарны Никки Сабин, редактору издательства HBS Press, за неоценимую поддержку. Сьюзан Буланже и Нику Карру за огромную помощь в редактировании. Нэнси Орт за советы, подготовку текста и самоотверженность. И, наконец, мы хотим поблагодарить остальных наших друзей, высказавших ценные замечания по поводу наших предыдущих монографий.

Джон С. Хэммонд
Ральф Л. Кини
Говард Райффа



ГЛАВА 1

КАК ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР

От того, какой выбор мы делаем, зависит наша жизнь. В ситуациях неопределенности, когда существует несколько вариантов решения, умение делать выбор — искусство, без которого не обойтись.

- Поступать ли в университет? Если да, то в какой? Какую специальность предпочесть?
- Какую профессию выбрать? На какую работу устроиться?
- Создать семью сейчас или подождать с этим? Нужно ли обзаводиться детьми? Сколько детей хотелось бы иметь? Когда планировать рождение ребенка?
- Где бы хотелось жить? Стоит ли продавать квартиру, чтобы купить новую, большей площади? Что я могу сделать для своего района?
- Кого из соискателей принять на работу? Какую маркетинговую стратегию развития компании предложить?
- Я чувствую, что не реализовал свои возможности. Нужно ли поменять работу? Получить ли второе образование? Переехать?
- Куда инвестировать сбережения? Когда выйти на пенсию? Чем заняться на пенсии? Где жить после выхода на пенсию?

Подобные вопросы возникают на протяжении всей жизни, и от ответов на них в немалой степени зависит наше место в обществе и в ми-

ре. Успех человека во всех его «ипостасях» (студента, работника, руководителя, гражданина, супруга, родителя) определяется теми решениями, которые он принимает.

Умение делать выбор — фундаментальный жизненный навык

Иногда выбор столь очевиден, что «и думать нечего». Например, вы мечтаете провести отпуск где-нибудь в теплых краях с семьей. Но денег на это не хватает. Неужели вы откажетесь от предложения родственника бесплатно воспользоваться его квартирой во Флориде с видом на море? Или: вам нравится ваш начальник и вы готовы к еще одному шагу в вашей карьере. Примете ли вы предложение заменить босса, пока тот обучается на трехнедельных курсах? Несомненно!

Но такая очевидность выбора — скорее исключение из правил. Большинство проблем, с которыми мы сталкиваемся в жизни, не имеют простых и очевидных решений. Причем от вашего выбора зависите не только вы: вам приходится решать проблемы, которые касаются вашей семьи, коллег, друзей и многих других людей, знакомых и незнакомых. Ваша способность делать правильный выбор — показатель того, как вы справляетесь со своими обязанностями, решаете личные и профессиональные вопросы. Или, если кратко, *способность делать правильный выбор — это фундаментальный жизненный навык.*

Однако многим из нас трудно принять важное решение. Ни для кого не секрет, что у такого решения высокие котировки и далеко идущие последствия, оно требует долгих предварительных размышлений, а от его правильности зависит наша репутация. Необходимость делать трудный выбор часто связана с риском, что порой ввергает нас в состояние волнения, замешательства, смущения, потерянности. Мы переживаем, сомневаемся и заранее сожалеем о возможной ошибке. А для правильного выбора так важно сосредоточиться! Нас же бросает от сомнения к чрезмерной уверенности в себе, от ступора к резким движениям и даже отчаянию. Дискомфорт, который мы испытываем, часто приводит к тому, что решение принимается или слишком быстро, или слишком медленно, или вообще «на авось». Мы подбрасываем монетку, пускаем стрелу, позволяем кому-то другому, или времени, решать за нас. Результат: посредственный выбор, сделанный наобум.

Впоследствии мы поймем, что можно было принять лучшее решение. Но будет поздно!

Вы можете научиться технологии правильного выбора

Почему же порой мы так затрудняемся с выбором? Все просто: *мы не знаем, как это делать правильно*. Мы понимаем, что принятое решение может серьезно повлиять на нашу жизнь, но очень немногие из нас имели возможность попрактиковаться в искусстве правильного выбора. Нам приходится довольствоваться собственным опытом. Но опыт — дорогостоящий и жестокий учитель, к тому же он учит нас и хорошему, и плохому. Ситуации выбора разнятся, и зачастую накопленный опыт мало полезен в дальнейшем. Действительно, как решение вопроса о покупке квартиры или выборе специальности может помочь в выборе колледжа для ребенка, метода лечения серьезной болезни или в планировании нового бизнес-центра таким образом, чтобы затраты соответствовали функциональным и эстетическим свойствам?

Реальность такова: решения, которые мы принимаем в разных ситуациях, часто мало связаны между собой. Но это не означает, что нельзя научиться делать правильный выбор. На самом деле связь между принимаемыми решениями не в том, *что* мы решаем, а в том, *как* мы это делаем. Вы можете научиться технологии правильного выбора, и тогда вы будете тратить минимум времени, сил, денег и эмоций.

Как сделать правильный выбор? Вот шесть критериев эффективного процесса принятия решений:

- сфокусируйтесь на действительно важном для вас;
- будьте логичны и последовательны;
- учитывайте субъективные и объективные факторы, сочетайте аналитический и интуитивный подходы;
- не усложняйте процесс сбора информации и анализ проблемы: ограничьтесь самым необходимым для решения данного вопроса;
- руководствуйтесь существенной информацией, а также мнением экспертов;
- в своих действиях исходите из таких параметров, как ясность, надежность, простота и гибкость.

Метод, основанный на этих критериях, можно применять во всех случаях, важных или незначительных: идет ли речь о выборе фильма для просмотра или о покупке автомобиля, планировании отпуска или вложении денег, выборе соискателя на должность руководителя подразделения или методе лечения болезни. Чем чаще вы станете использовать этот подход, тем рациональнее и эффективнее будете это делать. Совершенствуя это мастерство и повышая таким образом уверенность в своих силах, вы добьетесь того, что умение принимать решения станет привычкой, второй натурой. Не исключено, что друзья и коллеги все чаще будут просить у вас совета и помощи в том, какой выбор им сделать.

Используйте подход PrOACT для того, чтобы сделать правильный выбор

В нашей книге рассказывается о четком и проверенном подходе к тому, как принимать правильное решение. В ней не говорится о том, *что* вы должны решить, зато демонстрируется, *как* это лучше сделать. Наш подход отвечает шести критериям, перечисленным выше. С его помощью можно научиться оценивать явные и скрытые обстоятельства, влияющие на выбор. Мы поможем вам превратить факты, чувства, мнения, убеждения и советы в наилучшее из решений. Наш подход можно применять, решая личные, семейные, профессиональные и деловые проблемы.

Единственное, чего нельзя достичь с его помощью, — сделать трудный выбор простым. Это невозможно. Трудный выбор тем и труден, что включает в себя множество аспектов и никто не в состоянии их аннулировать. Но вы все же можете справиться со сложными проблемами. Как? Точно так же, как взбираетесь в гору: шаг за шагом.

В основе нашего подхода — пошаговый принцип. Мы считаем, что даже самый сложный выбор можно просчитать и подготовить, предварительно рассмотрев комплекс из восьми элементов (см. ниже). Первые пять элементов — проблема (Problem), цели (Objectives), варианты (Alternatives), последствия (Consequences) и компромиссы (Tradeoffs) — составляют ядро нашего подхода и могут применяться практически в любой ситуации выбора. Акроним этих слов — PrOACT — напомним о том, что лучший подход для принятия правильных решений — *проактивный*. Худшее из того, что вы можете сделать, — это ждать, когда решение вам навяжут или сделают выбор за вас.

Восемь элементов правильного выбора

Проблема (P roblem) Цели (O bjectives) Варианты (A lternatives) Последствия (C onsequences) Компромиссы (T radeoffs)
--

Непредсказуемость Готовность к риску Взаимосвязанные решения
--

Анализ трех последних элементов — непредсказуемости, готовности к риску и взаимосвязанных решений — помогает делать выбор в постоянно меняющихся обстоятельствах. Эти элементы не обязательны для ситуации выбора, но вы непременно столкнетесь с ними, решая трудные проблемы и делая важный выбор.

В основе подхода PrOACT лежит принцип «разделяй и властвуй». Чтобы разрешить сложную ситуацию, вы должны разбить решение на указанные элементы и методично проанализировать каждый из них, уделив особое внимание тем, которые являются ключевыми для вашей ситуации. Затем вам нужно будет суммировать все ваши выводы, и тогда вы непременно сможете принять правильное решение. И хотя наш подход не превратит трудную проблему в *простую*, он обязательно сделает ее *более простой*.

Восемь ключей к принятию эффективных решений

Давайте рассмотрим каждый из элементов подхода PrOACT, чтобы лучше понять, как они работают и взаимодействуют между собой.

Работайте над правильной формулировкой проблемы. Вы думаете над выбором фитнес-клуба? А возможно, ваша проблема в том, нужно ли вообще записываться в клуб? Может, будет лучше просто больше ходить пешком или купить спортивный тренажер для дома? Другой пример: вы заняты поиском кандидата на должность руководителя отдела информационных технологий вашей компании. Но, может, вопрос в том, нужен ли вам вообще отдел информационных технологий или лучше найти стороннего провайдера? То, как вы изначально сформулируете проблему, кардинально повлияет на весь процесс. Скрупулезное определение проблемы, без упрощения, необоснованных пред-

положений и предубеждения, поможет вам сделать правильный выбор.

Уточняйте свои цели. Ваше решение — это путь к вашим целям. Если вам нужно принять нового сотрудника, определитесь с тем, ищете вы дисциплинированного работника или свободного художника, «свежую голову» или опытного специалиста? Решение — средство, ведущее к цели. Спросите себя, в чем ваша основная цель и какие интересы, ценности, заботы, страхи и стремления наиболее важны для ее достижения. Скрупулезно проанализируйте свои цели — и вы уже на пути к правильному решению!

Творчески относитесь к задаче выявления вариантов решения. От принятого решения зависят ваши дальнейшие действия, потому из всех вариантов вам нужно выбрать один. Поддержать ли какую-либо из сторон во время семейного конфликта или держаться подальше от всплесков раздражения и потоков желчи? Может, стоит найти такое решение конфликта, которое устроит всех, кто в него вовлечен? Ситуация выбора — это наличие нескольких вариантов решения. Но уверены ли вы в том, что перебрали *все* варианты? Помните: ваш выбор не может быть лучше, чем те варианты решения, которыми вы располагаете.

Помните о последствиях. Соответствуют ли возможные решения проблемы вашим желаниям? Порой в своих мечтах вы отрываетесь от реальности, однако действительность часто отрезвляет: последствия принятого решения могут огорчить вас. Конечно, идея отказаться от упражнений на «беговой дорожке» и приобрести снаряжение для занятий парусным спортом в Карибском море может показаться заманчивой. Но все ли возможные последствия вы просчитали? Задумывались ли о том, как это повлияет на вас, вашу жену (мужа), ваших детей, ваших родителей? Можете ли вы быть уверены, что чрезмерное пребывание на солнце не приведет к раку кожи? Объективно оценивая последствия каждого из возможных решений, вы сможете сделать тот выбор, который будет максимально соответствовать *всем* вашим целям.

Ищите компромисс. Ваши цели и мотивы могут противоречить друг другу, и тогда нужно будет отыскать золотую середину. Чем-то придется пожертвовать. Например, вы дорожите интересами семьи не меньше, чем карьерой. Значит, можно сократить срок командировки или даже время ежедневного пребывания на работе. Возможно, вы потеряете в доходе, у вас будет меньше возможностей для карьерного роста, но зато вы будете проводить больше времени с семьей и детьми. Для большинства ситуаций выбора нет единственного варианта решения. Разные варианты со-

ответствуют разным жизненным приоритетам. Потому вы должны делать выбор осознанно, даже если обстоятельства далеки от идеала. Нужно определиться в предпочтениях, признаться себе в том, что из противоречащих друг другу желаний придется выбрать одно.

Боритесь с непредсказуемостью. Что может произойти в будущем и какова вероятность того, что это произойдет? Чтобы решить, какую сумму денег отложить на оплату высшего образования дочери, вы должны рассмотреть целый ряд вопросов, ответы на которые вам пока не ясны. Будет ли ваша дочь поступать в один из университетов «Лиги плюща» или в обычный государственный колледж? Поступит ли она? Помогут ли ее научные, творческие или спортивные достижения получить стипендию? Захочет ли она совмещать учебу с работой? Будет ли ей нужен автомобиль? Непредсказуемость существенно затрудняет выбор. Тем не менее, умение делать выбор подразумевает, что вы способны оценить вероятность различных событий и их влияние на вашу жизнь и знаете, что противопоставить непредсказуемости.

Оцените свою готовность к риску. Когда действенность решения неоднозначна, ожидания в отношении его результата могут не оправдаться. Пересадка костного мозга может остановить развитие рака, а может и не остановить. Можно купить муниципальные облигации, полагаясь на то, что риск минимален, и понести существенные финансовые потери. Люди различаются по своей готовности к риску, и в зависимости от степени этого риска и от важности самой проблемы выбора они могут принять то или иное решение. После того, как вы оцените свою готовность к риску, вам будет легче сделать выбор. Вы сможете остановиться на варианте решения с приемлемой для вас степенью риска.

Учитывайте взаимосвязанные решения. Сегодняшнее решение может повлиять на завтрашний выбор, а завтрашние задачи нужно учитывать, делая выбор сегодня. Таким образом, многие важные решения взаимосвязаны. Принимая решение о покупке земли, уполномоченный, отвечающий за шоссе, планирует тем самым справиться с прогнозируемым ростом автопотока. Одновременно он может больше не переживать по поводу возможных в будущем скачков цен на землю или противодействия общественности — факторах, которые могли бы существенно осложнить задачу, если бы он принимал то же решение спустя какое-то время. Вы получите ключ к эффективному управлению взаимосвязанными решениями, если, обозначив и решив текущие проблемы, будете использовать этот опыт при решении проблем завтрашнего дня. Планируйте свои действия так, чтобы максимально использовать полученную

информацию, — и в любых обстоятельствах вы сможете принять самое правильное из решений.

Восемь элементов подхода PrOACT — это матрица эффективного управления процессом принятия решений, залог того, что результат выбора будет соответствовать вашим ожиданиям.

Прежде чем в следующих главах проанализировать каждый из элементов, начнем с краткого и несколько упрощенного моделирования ситуации, что позволит нам продемонстрировать подход PrOACT в работе.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Продавать ли бизнес?

Много лет назад наш знакомый, назовем его Билл, вместе со своим другом Стэном основал в Бруклине, штат Нью-Йорк, сервисную компанию, специализирующуюся на звукоизоляции. Поначалу, как это обычно бывает с компаниями-новичками, пришлось пережить немало сложностей, приложить массу усилий к тому, чтобы компания прочно встала на ноги. Понадобилось двадцать нелегких лет, чтобы Билл и его партнер наконец почувствовали, что довольны положением компании на рынке: она выросла, стала успешной; костяк персонала составляли компетентные, надежные и лояльные к компании люди. Управлять компанией стало проще, число стрессовых ситуаций сократилось.

Как человек активный и неугомонный, обожающий сложные задачи и жаждающий перемен, Билл стал испытывать дискомфорт оттого, что в жизни у него все слишком спокойно и хорошо, и ему показалось, что он начал сдавать свои позиции. На взгляд Билла, ситуация требовала немедленных действий: он проанализировал свои желания и пришел к выводу, что хочет продать свою долю в компании. Он стал подумывать о том, чтобы заняться новым бизнесом. Своими мыслями он поделился со Стэном, и тот сказал, что готов выкупить долю, принадлежащую Биллу.

Билл задумался о том, за какую цену он готов продать свою долю в компании. Вся компания оценивалась в 1,3 млн долларов, и это означало, что доля Билла составляла 650 тыс. долларов. Но Билл понимал, что Стэну это не по карману. И он решил запросить цену приблизительно в 400 тыс. долларов. Но когда он поведал о своем решении жене Мэри и трем взрослым детям, то оказалось, что они категорически не согласны с ним. Они живо напомнили ему, раз уж он сам об этом забыл, обо всех лишениях, долгих часах, проведенных на работе, и невероятном нервном напряжении, выпавших на его долю на этапе старта компании. Уверен ли Билл, что в свои 57 он снова готов пережить все это? А если он все-таки решил продать свою долю, то разве не справедливо будет получить полное вознаграждение за труд, разве Стэн не дол-

удалось бы найти 650 тыс. долларов. Неужели в этом случае Билл мог бы просто выписать ему чек на 250 тыс. долларов? Разумеется, ответом было бы громкое «Нет!».

Помимо этого, мы помогли Биллу учесть некоторые противоречия, касающиеся его приоритетов. Он хотел наслаждаться жизнью на свежем воздухе в месте с более мягким климатом, но был не готов уходить на пенсию. Однако ему не хотелось и возвращаться к такому образу жизни, когда он проводил много времени на работе, требующей колоссального нервного напряжения. У него уже подрастал один внук, другой был «на подходе», и он хотел проводить больше времени с ними, тем более что он не мог себе позволить подобное раньше, со своими детьми. Совершенно ясно, что создание новой компании потребует значительных жертв с его стороны, не говоря уже о серьезных *рисках* и *непредсказуемости*, всегда имеющих место быть, когда начинаешь новое дело на новом рынке в новом месте. Билл не боялся риска и непредсказуемости — в конце концов, он был опытным бизнесменом, — но на этот раз он бы уже не смог рассчитывать на опыт Стэна и его поддержку. Их связывало более двадцати лет совместной работы, и Билл очень высоко ценил мнение Стэна.

Благодаря новому видению своей проблемы выбора Билл смог дальше работать над задачами, которые мы обозначили. Он обсудил свои цели и варианты решения проблемы с семьей и компаньоном по бизнесу. В итоге он принял решение, противоположное первоначальному замыслу, — отказался от продажи своей доли в компании. Его *правильным выбором* стал переезд вместе с семьей в Южную Калифорнию, где Билл открыл филиал своей компании. Билл и его семья были очень довольны новым образом жизни, а самого Билла вдохновила возможность создания нового бизнеса почти (но не совсем) с нуля. Он так хорошо справился с этой задачей, что, когда через восемь лет изъявил желание пойти на пенсию, его партнер выкупил его долю в компании за 1,7 млн долларов.

Правильный выбор не терпит отлагательств

На примере Билла хорошо видно, *каким образом* можно научиться искусству принятия правильных решений. Конечно, правильное решение — еще не гарантия того, что все будет хорошо, так же как ошибочное решение не обязательно меняет жизнь к худшему. Беспечные люди могут случайно выстрелить в цель; осмотрительные — потерпеть неудачу. Но правильное решение действительно повышает шансы на успех и, в то же время позволяет удовлетворить наше вполне понятное желание управлять силами, от которых зависит наша жизнь. В следующих главах мы шаг за шагом проанализируем метод PrOACT — подход к принятию решений, который так помог Биллу. Изучив эти

жен заплатить реальную цену? Слушая аргументы родных, Билл осознал, что решение, которое он уже хотел принять, не очень устраивает и его самого. И он обратился за советом к нам.

В первую очередь, мы должны были помочь Биллу четко сформулировать *проблему* своего выбора. Причина продажи? Ему стало скучно; ему захотелось перемен. В своих несколько туманных планах он видел себя создателем новой компании, но еще не определился с местом ее размещения и специализацией. Он подумывал о возможном переезде на Западное побережье — его привлекал климат и перспективы заняться вместе с Мэри парусным спортом, водными лыжами, гольфом, рыбалкой и другими любимыми видами отдыха.

После этого Билл должен был задать верное направление своему выбору, детально проанализировав свои *цели*. Так ли принципиально для него сменить обстановку и образ жизни? Получить новый опыт, проверить на что способен? Потратить силы на то, чтобы построить бизнес с нуля? Поразмыслив еще какое-то время, Билл определился со своими приоритетными целями: заниматься спортом на свежем воздухе, реализовываться в интеллектуальном плане и минимизировать нервную нагрузку. Кроме того, Билл осознал ценность хороших отношений со своим компаньоном — именно поэтому он был готов уступить Стэну значительную часть своей доли в бизнесе.

Затем сообщая мы приступили к рассмотрению *вариантов* решения. Возможность оставить все как есть Билл сразу отверг, его вариантом было продать свою долю партнеру за 400 тыс. долларов. Но даже если его интересовала только продажа компании, он не мог не учитывать другой вариант: более высокая цена сделает путь к достижению его целей короче.

Мы помогли Биллу в деталях проработать и другие варианты. Он мог бы получить 650 тыс. долларов, если бы нашел другого покупателя, не Стэна. Либо Стэн мог бы выплатить 400 тыс. долл. сразу, а оставшиеся 250 тыс. долл. — в рассрочку. Кроме того, Билл и Стэн могли бы вместе продать компанию, а Стэн, при желании, мог бы и при новом владельце остаться директором.

Новое видение целей позволило Биллу тщательнее проанализировать *последствия*, к которым могли привести варианты решения главной проблемы. Хотя этих вариантов стало больше, набор их был все равно ограничен. Подумал ли Билл, каким образом скажется на его инвестиционном капитале налог, который ему придется уплатить после продажи своей доли в компании? Хватит ли оставшихся денег на то, чтобы ни в чем не ограничивать себя при создании новой компании? Гарантируют ли эти деньги тот уровень свободы и комфорта, к которому так привыкли они с Мэри? После того, как финансовую ситуацию рассмотрели через призму налога с продажи бизнеса, она уже не казалось столь привлекательной.

Мы предложили Биллу найти *компромисс*, оценить, что для него важнее: хорошие отношения со Стэном или собственное финансовое благополучие. Мы заставили его посмотреть на ситуацию иначе: допустим, каким-то чудом Стэну

главы, вы овладеете искусством принятия решения, что повлияет на вашу жизнь.

Но прежде чем углубиться в тему, мы хотели бы дать несколько важных рекомендаций, которые помогут вам использовать наш метод наилучшим образом.

В первую очередь выделите наиболее значимое для вас. Быстро пробегитесь по всем восьми элементам, чтобы задать границы вашей проблемы выбора. Для большинства решений, за исключением самых сложных, не нужно детально анализировать все восемь элементов. Обычно критичными для принятия решения являются один или два из них.

Иногда для того, чтобы решение стало очевидным, достаточно всего лишь определить проблему, цели, варианты решения, учесть возможные последствия, компромиссы, на которые придется пойти, оценить элемент непредсказуемости, степень риска и взаимосвязанные решения. Но если этого недостаточно, вам стоит применить иные методы оформления проблемы. Используйте графические средства — таблицу, диаграмму или схему. Формулируйте проблему разными способами, перебирайте возможные слова, фразы, смысловые акценты. Опишите свою проблему другим, поинтересуйтесь их мнением, спросите совета. В случае с Биллом: у него открылись глаза, когда он представил, как отдает партнеру 250 тыс. долларов наличными; помогло и то, что жена и дети напомнили ему о борьбе, стрессах и испытаниях прошлого.

Хотя предложенный нами системный подход во много раз увеличит ваши шансы сделать правильный выбор (как это было в случае с Биллом), он не дает гарантий. Вы должны помнить и о том, что существуют психологические ловушки, искажающие ход ваших мыслей, уводящие от правильного выбора. Психологи утверждают, что те идеи, которые приходят в голову, когда мы только начинаем размышлять над будущим выбором, в значительной степени определяют его. И хотя мы можем этого не осознавать, но из-за воздействия первичных идей весь процесс принятия решения может пойти не так, как хотелось бы, что приведет к ошибочному выбору. В главе 10 мы покажем, как распознать типичные психологические ловушки и не попасть в них.

Пример Билла делает очевидным и то, что при принятии решения нужно *брать инициативу в свои руки*. Принимая решение, будьте деятельны. Ищите новые возможности, которые приведут вас к правильному решению. Будьте активны в поисках скрытых целей, новых вариантов, последствий, о которых не подозревали, и компромиссов, на которые готовы пойти. И самое главное — активно ищите возможности для пра-

вильного выбора в тех случаях, когда речь идет о долгосрочных целях, ваших основных ценностях и принципах, а также потребностях вашей семьи, общества и работодателя. Управляйте своей жизнью и самостоятельно определяйте, какие решения и когда вам нужно будет принять. Не будьте сторонним наблюдателем, который, развалившись на диване, безучастен к тому, позитивные или негативные события происходят в его жизни.



ГЛАВА 2

ПРОБЛЕМА

Решение может быть сколь угодно продуманным, однако, если вы неверно определите *проблему выбора*, правильный выбор вам сделать не удастся. Формулировка проблемы задает рамки выбора и предопределяет процесс анализа и оценки возможных вариантов решения. Постановка правильной проблемы «подтягивает» под себя все остальные элементы.

Допустим, вы планируете переехать в другой город и хотите арендовать квартиру без мебели. Кажется, что проблема очевидна: какую квартиру выбрать. Но все ли так просто на самом деле? Возможно, вам лучше снять дом, а не квартиру. А может, следует сдать вещи на краткосрочное хранение и снять меблированную комнату, чтобы лучше изучить город перед тем, как подписать договор аренды. Или нужно всего лишь найти того, кому нужен сосед по квартире? А может, лучшим решением станет покупка небольшой квартиры? Реальная проблема, однако, заключается в том, *надо ли вообще переезжать в этот город*.

Постановка проблемы — точка отсчета: она задает направление дальнейших действий. Решение, которое вы примете для проблемы «Какой город?», будет радикально отличаться от решения, принятого для проблемы «Какую квартиру?». Неправильная постановка проблемы даст неверный ориентир. И, наоборот, точно сформулированная проблема укажет верный путь. *Удачное решение, принятое на основании четко сформули-*

рованной проблемы, почти всегда лучше, чем отличное решение, принятое исходя из плохой формулировки проблемы.

Относитесь к постановке проблемы творчески

Самая большая опасность при постановке проблемы — лень. Нет ничего проще, чем выбрать самую очевидную формулировку проблемы, то, что сразу пришло вам в голову, или то, которое вы уже выбирали раньше. Но самое простое — не обязательно самое лучшее. Чтобы быть уверенным в правильной постановке проблемы, вы должны преодолеть стереотипы и отнестись к задаче творчески.

Много лет назад одна портовая компания на Западном побережье смогла преодолеть кризис и модернизировала производство только потому, что кто-то творчески отнесся к постановке проблемы. Каждые три года профсоюз работников порта заключал новый контракт с руководством. Случилось это из-за того, что когда-то, желая минимизировать увольнения, профсоюз добился от руководства введения огромного свода правил, ограничивающих проведение тех или иных работ. Эти правила связали руководству руки: нельзя было внедрить более прогрессивные технологии для погрузки и выгрузки судов. В результате порт терпел убытки.

Ведя переговоры с профсоюзом, руководство порта видело свою задачу в том, чтобы на очередном заседании уговорить профсоюз позволить ослабить действие некоторых, самых неудобных правил — в обмен на повышение заработной платы, пособий и т. д. Но затем внешний консультант, вошедший в комитет по переговорам, поставил неожиданный вопрос: «Какую сумму руководство может выплатить профсоюзу единовременно, чтобы отменить *все* ограничения?». Переговорщикам подобное даже не приходило в голову, так как ограничения сдерживали не только производственный процесс, но и ход их мыслей.

Ответ на вопрос: «Какую сумму руководство может выплатить?», конечно, зависел от того, как порт будет работать после отмены ограничений. В результате всестороннего изучения вопроса стало понятно, что в этом случае перемены были бы революционными, а экономия — огромной.

Результат: договорившись о щедрой компенсации для работников, руководство порта избавилось от ограничивавших правил. Уплаченная сумма, хотя и была значительной, оказалась ничтожной в сравнении со средствами, которые предполагалось сэкономить. В последующие годы порт был полностью модернизирован, а кроме того, стал заниматься еще

и контейнерными грузами. Результаты были ошеломляющими. В выигрыше оказались все. Судовладельцы — потому что время обслуживания сократилось с нескольких дней до нескольких часов, производительность морских перевозок существенно возросла, а затраты сократились. Потребители — потому что теперь скоропортящиеся гавайские фрукты стали дешевле, а их ассортимент расширился. Работники порта — потому что более интенсивная работа предприятия привела к созданию новых рабочих мест и улучшению условий работы.

Это был настоящий прорыв — и все благодаря тому, что кто-то взглянул на стандартную проблему по-новому и творчески отнесся к ее постановке.

Превращайте проблемы в возможности

Проблемы выбора не зря называются «проблемами». В конце концов, нам редко приходится делать выбор только потому, что это доставляет нам удовольствие. Чаще нам нужно преодолеть сложные или запутанные обстоятельства, когда мы не знаем, что предпринять, останавливаемся на полдороги, когда у нас неприятности и нужно срочно найти выход. Но проблема — это не всегда плохо. И даже больше: если творчески отнестись к постановке проблемы, можно превратить ее в благоприятную возможность, которая откроет для вас новые перспективы. Как сказал Альберт Эйнштейн: «Благоприятная возможность таится среди трудностей и проблем». Какой бы удручающей ни казалась ситуация, спросите себя: как я могу использовать ее в своих интересах? Какие благоприятные возможности она скрывает?

После того, как был принят закон, запрещающий использование в производстве токсичных материалов, американские компании нашли отличный способ превратить проблему в благоприятную возможность. Сначала компании были крайне недовольны законом — им пришлось модернизировать производство, что увеличило затраты и объем бумажной работы. Но вскоре некоторые компании увидели во всем этом благоприятные возможности для развития. Они смогли посмотреть на вещи шире и, вместо того, чтобы думать, как избавиться от токсичных материалов, сосредоточились на том, как организовать производственный процесс максимально эффективным образом. И совершили прорыв: сумели сделать так, что новый производственный процесс, без использования токсичных материалов, оказался экономичнее старого. Превратив проблему в благоприятную возможность, эти компании получили важное преимущество над своими менее находчивыми конкурентами.

В данном случае закон выступил в роли спускового механизма. У каждой проблемы выбора есть свой *спусковой механизм* — те иницирующие силы, которые за ней стоят. Спусковые механизмы могут быть разными. Начальник может попросить вас выбрать новое программное обеспечение для почтовой рассылки. Разговор с женой о благоустройстве дачного участка может привести к мысли о покупке новой дачной мебели. Сердечный приступ у друга заставит осознать, что пора заняться своим здоровьем.

В большинстве случаев проблема выбора инициируется другими людьми (например, вашим начальником) или же в роли «спускового механизма» выступают обстоятельства, которые вы не можете контролировать (например, изменения в законодательстве, влияющие на ваш бизнес). Когда решение навязывают извне, оно может вам не понравиться. Но ведь нет такого закона, который предписывал бы сидеть и ждать, пока решение примут за вас. Возьмите инициативу в свои руки! И более того: вы сами можете создавать ситуации, приводящие к необходимости выбора, — это отличный способ отыскать благоприятную возможность *до того, как проблема возникнет*. Например, регулярно рассматривайте разные варианты своего карьерного роста, чтобы понять, интересуют ли они вас. Не ждите, пока вам назначат мизерную прибавку к жалованию, или ваш коллега наживет неприятности, или вашим начальником назначат человека, с которым вы не ладите. Будьте активны! Везде ищите благоприятные возможности, позволяющие сделать наилучший выбор.

Сформулируйте проблему выбора

Как же наилучшим образом сформулировать (или переформулировать) свою проблему выбора? Запишите то, как вы видите свою проблему, а затем внимательно проанализируйте эту формулировку, проверьте ее и доведите до совершенства.

Ответьте на вопрос: что инициировало проблему, как получилось, что она вообще попала в поле вашего зрения. Начните с анализа предпосылок: они помогают увидеть основную проблему. Максимально четко сформулируйте «спусковой механизм» для проблемы. Ваше определение должно включать в себя:

Ваше видение проблемы

Обстоятельства, при которых сработал «спусковой механизм»

Связь между «спусковым механизмом» и проблемой

Нам нужна новая садовая мебель

Разговор с супругой/супругом

Благоустройство дачного участка

Будьте осторожны при анализе предпосылок: не попадите в психологическую ловушку! Опасность размышлений о «спусковых механизмах» в том, что вы можете заикнуться на первоначальном видении проблемы. Например, когда начальник просит вас выбрать новое программное обеспечение для почтовой рассылки, проблема не обязательно состоит в том, какая программа лучше. На самом деле проблема может быть в определении наилучшего способа администрирования для почтовой программы. Или компания вовсе не нуждается в новой почтовой программе и ей лучше возложить администрирование почтовой рассылки на внешнего провайдера.

Проанализируйте условия, ограничивающие выбор. Постановка проблемы обычно включает в себя условия, которые ограничивают выбор, сужают диапазон возможных решений. Например, проблема «Когда лучше провести трехмесячное маркетинговое исследование наших новых предложений по кредитным карточкам в регионах Среднего Запада» предполагает: 1) будет проводиться маркетинговое исследование; 2) оно продлится три месяца; 3) исследование будет проходить в регионах Среднего Запада. Часто такие сужающие условия помогают — задают рамки выбора, экономят время, исключают заведомо неподходящие варианты решения. Но бывает, что они ослепляют и не позволяют найти правильное решение. Ниже приведен пример, который показывает, что лишь критический анализ условий, ограничивающих выбор, позволяет точно определить проблему и найти правильное решение.

Рассматриваем ограничения: деловое совещание в Беркли

Компания по производству сноубордов, расположенная на Западном побережье, готовилась вложить большие средства в развитие своего рынка на северо-востоке США. Разработку стратегии руководство поручило команде из трех человек. В нее вошли представитель головного офиса, расположенного в Беркли, штат Калифорния, сотрудник завода-изготовителя в Ванкувере, провинция Британская Колумбия, Канада, и специалист отдела продаж, находящегося в Денвере, штат Колорадо. Лидер этой команды, вице-президент по маркетингу из Беркли, предложил собраться на трехдневное совещание для завершения подготовки стратегического плана и поручил своему помощнику внести эту встречу в расписание как можно скорее. Однако, после многочисленных телефонных звонков и переписки по электронной почте, помощник выяснил, что в ближайшие два месяца провести трехдневное совещание не получится.

После чего помощник стал анализировать проблему. Действительно ли нужно три дня для совещания или достаточно двух? Нужно ли, чтобы все три члена команды присутствовали на совещании в течение всех трех дней? Однако выбрать даже один день, который бы устроил всех троих, также не удалось.

Вице-президент вернулся к тому, с чего начал, и спросил себя и своих коллег: «Зачем нам вообще нужно это совещание?» На этот вопрос ответить было проще всего: чтобы завершить разработку стратегии. Тогда он задал другой вопрос: «Можем ли мы сделать это иначе, без совещания?». Тем самым проблему «как выбрать время для совещания?» он заменил на вопрос «как мы можем завершить разработку стратегии?».

У команды возник новый план действий. Вице-президент определил, какие действия следует предпринять для завершения разработки стратегии, а также сформулировал задачи для себя и других членов команды. Обмениваясь электронными посланиями, члены команды информировали друг друга, о том, как продвигается дело. Затем в течение двух недель они провели три двухчасовые телефонные конференции, чтобы окончательно отшлифовать стратегию.

План сработал: стратегия была согласована за три недели.

Выделите основные элементы проблемы. Допустим, вы актер и вам нужно определиться в отношении новой роли. Формулируя проблему своего выбора, вы должны ответить на ряд вопросов. Какая роль привлечет ко мне наибольшее внимание публики? Сколько денег мне нужно заработать? Какая роль позволит лучше выразить мой талант? Есть ли у меня ограничения по срокам? Готов ли я к длительным поездкам? Соглашаться ли на то, что предлагают, или подождать, пока предложат что-то другое? Если вы начнете с того, что разобьете проблему на компоненты, можете быть уверены: вы на правильном пути к окончательному определению проблемы выбора.

Учитывайте взаимосвязанные решения. Как на данное решение повлияют другие решения? Как данное решение повлияет на другие решения? Допустим, ваша компания выделит средства на обучение, и это подвигнет вас приобрести новый текстовый редактор. В свою очередь, его цена может повлиять на модификацию компьютера и телекоммуникационной системы, которые выберет ваша компания. Редко когда одно решение не связано с другими. Рассматривая все проблемы в контексте, вы сможете двигаться в правильном направлении.

Задайте адекватные границы для определения проблемы. Нужно ли включать в данную проблему выбора другие вопросы, связанные

с ней? Надо ли выделять компоненты проблемы и анализировать их отдельно? Вам необходимо найти правильное и масштабное определение проблемы, а не останавливаться на сиюминутном. Идеальное решение незначительной проблемы окажется неудовлетворительным в случае более важной проблемы. Желая сократить расходы на бензин, вы можете накачать шины до предела, дабы снизить трение. Но такое решение может оказаться неподходящим в случае, когда речь идет о снижении совокупных затрат на эксплуатацию автомобиля. Деньги, сэкономленные на бензине, не компенсируют расходов на шины, которые после описанной модификации пришлось бы менять чаще.

Взгляд со стороны помогает посмотреть на проблему по-новому. После того, как вы нашли определения и ответы для всех вышеперечисленных вопросов, поинтересуйтесь мнением других. В зависимости от природы проблемы вам, возможно, стоит спросить совета у члена семьи, компетентного друга или знакомого, который либо сам сталкивался с подобной проблемой, либо является экспертом в данной области. Их идеи помогут вам увидеть проблему в новом свете. Они могут указать вам на новые благоприятные возможности или на те ненужные барьеры, которые вы возвели на своем пути. Если у вас нет возможности поговорить с другим человеком, полезно будет вообразить себе его точку зрения на вашу проблему. Спросите себя: как определил бы проблему мой бухгалтер? Как взглянул бы на нее мой начальник? Отнеситесь к этому вопросу творчески. Например, если вы занимаетесь политикой, то попробуйте представить себе, как поступили бы в вашем случае Гарри Трумэн или Уинстон Черчилль.

Пересматривайте определение проблемы в зависимости от обстоятельств

Вам, конечно же, захочется правильно определить проблему выбора в самом начале. Однако, потратив время и силы на постановку проблемы и поиск решения, вы можете осознать, что думали не над той проблемой и на деле вам нужно совсем другое. Например, решая проблему проведения отпуска летом, вы осознаете, что на деле страстно хотите поехать зимой в Южную Америку. И поскольку два отпуска у вас взять не получится, вам придется пересмотреть первоначальное определение проблемы.

Помните, что правильно определить проблему выбора — уже само по себе проблема, и от того, как вы ее решите, зависит окончательный выбор. Вот почему важно не только с самого начала рассматривать не-

сколько вариантов определения проблемы, но и регулярно останавливаться для пересмотра первоначальной формулировки. Так, телекоммуникационная компания, столкнувшись с конкурентом, улучшившим качество изображения видеоконференцсвязи на 20 %, сначала может сформулировать свою проблему как «максимально быстрое достижение того же уровня качества». Но, всесторонне оценив ситуацию, компания может осознать, что обойдет конкурентов, если подойдет к определению проблемы с точки зрения поиска новой технологии, позволяющей достичь 100-процентного улучшения четкости.

Возможность переформулировать проблему создает благоприятные условия, способствующие поиску правильного решения. Поэтому на пути к правильному решению время от времени спрашивайте себя: а над той ли проблемой я работаю? Особенно важно пересматривать определение проблемы, когда меняются обстоятельства или когда поступает новая информация.

Плохо сформулированная проблема выбора — это ловушка. Постарайтесь в нее не попасть.

Внимательно отнеситесь к своему видению ситуации

Вам кажется, что мы слишком много внимания уделяем вопросу постановки проблемы, и вы правы. Выработка подходящего определения требует времени; не ожидайте, что у вас все получится с первой же попытки. Но усилия, направленные на постановку проблемы, должны быть соразмерными таким факторам, как: время («У меня сейчас нет времени думать о более сложной проблеме»); важность («Это решение не так уж важно, и потому не стоит тратить столько сил»); степень срочности («У меня есть более срочные дела») и эмоциональные усилия («Я не готов сейчас решать эту проблему»). Тем не менее в 99 случаях из 100 дополнительное время, потраченное на постановку проблемы, в итоге щедро окупается, так как это повышает ваши шансы на правильный выбор.

Неудачная постановка проблемы ограничивает возможности. Поиск новой работы

Боб Хамонски, житель Портленда, штат Орегон, потерял работу. Ну, не то чтобы совсем потерял. Когда компанию, в которой он работал, купила более крупная компания, его должность финансового аналитика сократили. Тем не менее новое руководство не захотело увольнять Боба, и ему предложили на выбор работу в качестве финансового аналитика в разных дочерних компаниях — все они находились не в Орегоне.

Однако переезд для Боба был проблематичным — он только что пережил бракоразводный процесс. Бывшие супруги заключили мировое соглашение, по которому двое их детей остались с Бобом, а его жена, юрист, должна была ухаживать за детьми в экстренных случаях и забирать их на выходные.

Боб мог бы по-разному определить проблему своего выбора, но он не задумывался об этом. Хотя его знания очень высоко котировались на рынке труда, он продолжал вести себя так, как если бы проблема была в сохранении прежнего места работы. В результате он выбрал работу в качестве финансового аналитика в дочерней компании в Сизтле, штат Вашингтон, — ближе всего к его родному Портленду.

После этого жизнь Боба превратилась в кошмар: всякий раз, когда заболел ребенок, бывшая жена находилась слишком далеко, чтобы приехать и посидеть с детьми. Да и пятичасовые поездки до Портленда и обратно — сомнительное удовольствие. Но самым удручающим было то, что новая работа оказалась хуже прежней.

Если бы Боб сформулировал проблему иначе (допустим, как найти работу финансового аналитика в других компаниях Портленда), то наверняка был бы доволен работой у нового работодателя и ему не пришлось бы переезжать в другой штат. Однако он ограничил себя в определении проблемы выбора и тем самым существенно сократил число возможных вариантов ее решения.

Очень часто люди стараются как можно быстрее сформулировать проблему выбора (история Боба — прекрасный тому пример). Им не терпится уладить дела: проблема еще до конца не сформулирована, а они уже ищут пути ее решения. И хотя им может казаться, что они продвинулись в этих поисках, на деле они похожи на путешественников, которые довольны тем, что летят по автостраде со скоростью 100 км/ч, — не осознавая, что едут не в том направлении.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Реконструировать дом или переехать (1 часть)

Познакомьтесь с Дарлин и Дрю Мэтер. Их дом с двумя спальнями, ванной и отремонтированным подвалом стал им тесен, и с этим нужно что-то делать.

Восемь лет назад молодая пара купила скромный домик на Скул-стрит в спальном районе. В то время Дарлин ждала ребенка (вскоре родился Джон), и важно было переехать из крохотной квартирки, чтобы у ребенка была своя комната. Теперь в семье вновь ожидается прибавление. Поначалу супруги

пытались придумать, как им лучше приспособить дом для двоих детей. Сможет ли Джон жить в одной комнате с новорожденным? (Он бы быстро от этого устал.) Могут ли они разделить свою спальню на две комнаты? (Хорошая идея, но спальня и без того тесная.) Дарлин и Дрю быстро осознали, что размеры дома не позволяют решить их проблему.

Тогда они подумали, что выходом из ситуации сможет стать строительство пристройки к дому, после чего два месяца приценивались к возможным вариантам. Пристройка одной спальни обошлась бы примерно в 25 тыс. долларов, притом под нее ушла бы значительная часть и без того небольшого участка за домом. А если бы они решили надстроить свой дом до двухэтажного, это обошлось бы в 40 тыс. долларов.

Восемь лет назад супруги купили дом очень удачно — за эти годы цены на рынке недвижимости выросли в два раза. Близкий друг семьи, риэлтер Энн Чу, сообщила, что их дом теперь стоит 155 тыс. долларов — отличная цена, особенно в сравнении с тем, что Дрю и Дарлин когда-то заплатили за него 77 тыс. 750 долларов. За вычетом долга по закладной в 57 тыс. долл. им останется 98 тыс. долл. (155 тыс. минус 57 тыс.). К тому же у каждого из них есть стабильная работа. Дарлин работает медсестрой в местной больнице, правда, собирается на два года после рождения ребенка перейти на неполный рабочий день. Дрю работает менеджером по продажам, у него надежная и солидная работа. Их общий доход без вычета налогов составляет примерно 75 тыс. долл. в год. Они уверены, что смогут позволить себе реконструкцию дома, используя для этого лишь собственные средства, и не испытывать при этом проблем с ежемесячными тратами.

Но как-то вечером, после ужина, когда Дрю вымыл посуду, Дарлин вдруг завела неожиданный разговор:

— Дрю, Джон натолкнул меня сегодня на одну мысль. Знаешь Джимми, его друга, который живет на окраине нашего квартала? Его семья собирается переезжать, и Джон спросил меня, почему люди переезжают и когда *мы* переедем. Поначалу мне показалось, что его пугает такая возможность. Но оказалось, что идея переезда ему по душе. Мы долго беседовали о том, почему люди переезжают, и чем дольше мы говорили, тем больше я думала о том, почему бы нам и в самом деле не переехать, вместо того, чтобы перестраивать дом.

— Ты это *серьезно*? И это учитывая *нынешнюю* ситуацию на рынке?

— Ну, для меня эта идея тоже неожиданна. Когда я спросила Джона о причинах для переезда, он тут же привел свои доводы: чтобы было больше места для игр, можно было кататься на велосипеде на улице и жить ближе к школе. Я уже смогла наполовину убедить себя в том, что переезд — не такая уж безумная идея. Конечно, цены на дома высоки, но у нас есть сбережения, а если мы продадим дом, то сможем внести первоначальный взнос за больший дом. И тогда мы не потратим 25 тысяч долларов или даже больше на пристройку к дому.

Ошеломленный, Дрю воскликнул:

— Я не могу в это поверить! Вот уже два месяца мы только и говорим, что нам не хватает места и что нужна пристройка. Боже, иногда достаточно узнать мнение восьмилетнего ребенка, чтобы понять, что нужно делать! Наша проблема не в том, как реконструировать дом, а либо в том, как сделать так, чтобы в нем хватило места для растущей семьи, либо в том, как найти более подходящий дом. А перестройка дома — это всего лишь одна из многих возможных решений нашей проблемы.

(Продолжение в главе 3.)

Выводы из практического приложения

Дарлин и Дрю начали с простейшей формулировки проблемы: «Каким образом реконструировать дом?». Спусковым механизмом была потребность в комнате для второго ребенка. Не задумываясь над различными вариантами постановки проблемы, супруги сделали поспешный вывод, что лучшим выходом будет пристройка к дому. К счастью, наивный вопрос Джона — «Почему люди переезжают?» — помог им увидеть свою проблему по-другому, посмотреть на вещи шире.

Какие советы можно дать Дрю и Дарлин теперь?

- Во-первых, им нужно больше времени уделять анализу других вариантов определения проблемы. Как после переезда в пригород изменится уровень их жизни? Планируют ли они рождение третьего ребенка, не придется ли им в будущем взять к себе престарелого родственника, чтобы ухаживать за ним?
- Во-вторых, они должны выявить и проанализировать факторы, которые могут ограничивать их выбор, определить свои действия в отношении каждого из этих факторов. К примеру, насколько они готовы после переезда жить далеко от родственников? Смогут ли найти хорошую работу в других компаниях, если расширят географию своего поиска?

Экспансивный стиль мышления приводит к правильному определению проблемы. А правильно сформулированная проблема дает простор для творческих идей при обдумывании решения.



ГЛАВА 3

ЦЕЛИ

Итак, вы правильно сформулировали проблему. Прежде чем браться на амбразуру, сделайте паузу и хорошенько подумайте о целях, которые преследуете. Чего вы на самом деле хотите? Что вам действительно нужно? На что вы надеетесь? К чему стремитесь? Максимально честно, четко и подробно ответьте на все эти вопросы, — и вы уже на пути к правильному выбору.

Почему столь важно определить свои цели? Дело в том, что их осознание является основой для оценки альтернативных возможностей, открывающихся перед вами. Другими словами, цели являются критериями вашего решения. Когда цели определены, исключен вариант несбалансированного решения — например, такого, которое затрагивает лишь финансовые потребности, но не учитывает обстоятельства личного характера. И еще: когда все цели сформулированы, можно подумать и о нестандартных вариантах решения.

Цели касаются вас напрямую, однако они не должны быть свидетельством эгоцентризма. В зависимости от проблемы, провозглашенные цели могут отражать интересы вашей семьи, вашего работодателя, вашего коллектива, страны, и даже общества в целом. Предположим, что вы автор-фрилансер, который только что выполнил крупный заказ, — солидная компания поручала вам написать пособие, обучающее работе с компьютером, — и теперь вам нужна новая работа. Первое, что приходит в голову: заполучить подобный заказ в другой крупной компании.

При таком подходе вы сможете достичь некоторых целей — доход увеличится, а бизнес-портфолио пополнится. Но через некоторое время вы задумаетесь о других целях, которые важны для вас не меньше, а то и больше. Вам хочется оказать услугу обществу, в котором вы живете, помочь неимущим, расширить свой опыт. И вот вы решаете взяться за менее оплачиваемую работу. Издаете брошюру, сопровождаете ее обращением о сборе пожертвований в пользу местного хосписа для больных СПИДом. Ничего, что вы частично потеряли в деньгах, — вскоре вы поймете, что приняли мудрое решение, обратив внимание на то, что находилось вне области ваших личных интересов.

Пусть цели ведут вас по жизни!

Для того чтобы сделать разумный выбор, иногда достаточно сформулировать цели и зафиксировать их в письменной форме: таким образом, вам не придется тратить много времени на лишний анализ.

Приведем пример. Представьте, что начальник только что предложил вам повышение. На новой работе (ради нее вам нужно будет переехать из Сан-Диего в Нью-Йорк, т. е. пересечь всю страну) зарплата значительно выше. Первая инстинктивная реакция: «Отлично, как раз этого я и хотел!». Однако, если вы по-настоящему задумаетесь о целесообразности этого предприятия, вас начнут одолевать сомнения. Несмотря на то, что новая работа сулит много денег, переезд нарушит ритм вашей жизни, а также жизни вашей супруги и 12-летних сыновей-двойняшек.

Посоветовавшись с семьей, вы понимаете, что главное для вас — улучшить условия жизни семьи, вырасти в профессиональном плане, а также послужить делу фирмы. Как только вы осознаете это, отношение к новой работе естественным образом меняется. Вы понимаете, что члены вашей семьи любят теплую погоду и отдых на свежем воздухе. И что, скорее всего, переезд в Нью-Йорк скажется на их жизни не самым благоприятным образом. Вы понимаете, что, несмотря на то, что ваша новая должность кажется интересной и многообещающей, на самом деле она подходит вам меньше, нежели работа, которую вы выполняете сейчас. И вы решаете, что будете одинаково полезны для своей фирмы на любой из этих должностей. Действительно, если говорить о деньгах, переезд в Нью-Йорк кажется весьма заманчивым, однако вы понимаете, что высокий доход — лишь одна из ваших фундаментальных целей. Неожиданно вы четко осознаете обоснованность своего решения. Вы отказываетесь от повышения, доходчиво и доказательно объясняя свою позицию руководителю.

Даже когда ответ не слишком очевиден, обозначенные вами цели с самого начала будут направлять весь процесс принятия решения. Осознав цели, вы определите варианты решения, а анализ этих вариантов подведет вас к окончательному выбору. Вот как это происходит:

- **Осознание цели помогает понять, какая информация требуется для принятия решения.** Вам предложили работу в новой компании. Определяя свои цели, вы понимаете, что для вас чрезвычайно важны условия труда. Вы заходите в Интернет и изучаете веб-сайт своего потенциального работодателя, где эти условия обозначены.
- **Осознание цели помогает вам объяснить свое решение другим.** Руководитель просит мотивировать ваше недавнее решение подписать долгосрочный договор на обслуживание фотокопировальных машин. Имея в своем распоряжении список целей, вы объясняете логику своего решения, показывая преимущество над другими вариантами.
- **Определив цели, вы поймете, сколько времени и усилий стоит потратить на решение проблемы, а также осознаете, насколько данная проблема важна.** Если вам все равно, на какой час будет назначен завтрашний прием у стоматолога, стоит ли попусту обсуждать с врачом точное время?

Всякий раз, когда у вас возникает ощущение, что процесс принятия решения замедляется или идет не в том направлении, внимательно сверяйтесь со своими целями. Осознав их, вы уже не собьетесь с правильного пути.

Ловушки, которых стоит остерегаться

Помните известную фразу: «Если не знаешь, куда идешь, то никуда не попадешь»? Слишком часто люди, принимающие решения, не заботятся о том, чтобы точно определить свои цели. В результате они идут «туда не знаю куда».

Почему? *Люди, принимающие решения, зачастую ограничивают свой кругозор.* Их список целей краток и поверхностен. При этом не учитываются важные моменты, которые становятся очевидными только после того, как решение принято. Люди сосредотачиваются на материальном и частном (например, на стоимости или наличии товара), забывая о нематериальном и общем (свойстве товара, простоте его использования). «Практичные» заботы вытесняют «непрактичные». Кроме того,

люди склонны уделять больше внимания целям-однодневкам («наслаждаемся сегодняшним днем!») и меньше — целям долгосрочным («нужно позаботиться о хорошей пенсии»).

Есть две причины возникновения ловушек такого рода. Во-первых, *многие из нас тратят слишком мало времени и усилий на то, чтобы точно определить свои цели.* Мы считаем, что и так уже знаем, чего хотим. Без дальнейших раздумий мы сразу же выбираем вариант, который, как нам кажется, «решает» проблему, после чего продолжаем заниматься своими делами. Только потом, когда все складывается хуже, чем мы предполагали, приходит понимание того, что на самом деле мы неверно понимали свои цели. Но к этому моменту, разумеется, уже слишком поздно что-либо менять.

Во-вторых, *правильно понять свои цели не так-то просто.* Цели не складываются сами собою в красивые аккуратные списки. Вам может казаться, что вы знаете, чего хотите, но на деле ваши желания могут быть не столь очевидными. Можно запросто спутать то, что хотите вы, и то, чего хотят от вас другие люди. Или же то, чего хочет от вас общество в целом. Кроме того, истинная суть ваших желаний может затеняться каждодневными заботами.

Если речь идет о важных решениях, вам может помочь лишь вдумчивый самоанализ. Как правило, людей смущает, что в этом случае нужно приложить существенные усилия. Они начинают чувствовать дискомфорт. Однако чем больше вы приложите усилий, чтобы проникнуть в суть вопроса, тем правильнее будет выбор, который вы в итоге сделаете.

Совершенствуйте свое умение четко определять цели

Четко определять цели — искусство, и вы можете постоянно совершенствоваться в нем. Мы предлагаем вам следующие пять шагов.

Шаг 1: Запишите все, что вы надеетесь получить в результате принятого решения. Соберите воедино те факты, которые, по-вашему, нужно непременно учесть. Не корите себя за неорганизованность. Пусть вас также не беспокоят мысли о том, что вы можете спутать главные цели с второстепенными. На раннем этапе чрезмерная организованность может лишь помешать вашему творческому импульсу. Используйте любые возможности, которые помогут вам осознать проблемы настоящие, будущие, а также скрытые — те, что не лежат на поверхности. Не волнуйтесь, если создастся ощущение, будто вы пишете об одном и том же разными слова-

ми. По-разному сформулировав одну и ту же проблему, вы сможете увидеть в ней новые нюансы.

Конкретизируйте свой список, применив некоторые из следующих приемов:

- Составьте список пожеланий. Опишите как можно более полно, чего вы хотите. Что может сделать вас действительно счастливым?
- Подумайте о самом неблагоприятном результате. Чего вы больше всего хотели бы избежать?
- Подумайте о том, как ваше решение может отразиться на других. А как хотелось бы?
- Спросите у людей, сталкивавшихся с подобными проблемами, что они учитывали, принимая решения.
- Подумайте о наилучшем — пусть даже невероятном — варианте решения. Почему, на ваш взгляд, он наиболее удачен?
- Подумайте о худшем из возможных вариантов. Что именно в нем вас не устраивает?
- Подумайте о том, как бы вы объяснили свой выбор другому человеку. Как бы вы его обосновали? Это поможет вскрыть дополнительные проблемы.
- Если вместе с вами решение принимает один или несколько человек — например, ваша семья или коллеги, — попросите каждого участника последовать рекомендациям, перечисленным выше. Затем объедините списки и зафиксируйте различия. В результате проблема, которую вы в общих чертах обрисовали в начале, получит свое развитие и обрастет деталями. Для того чтобы определить проблему максимально четко, необходимо, чтобы каждый участник действовал самостоятельно и не опирался на мнение соседа. Наиболее полный список получится только в том случае, если в нем будут представлены разные точки зрения.

Воспользовавшись перечисленными приемами (а также теми, которые вы придумаете сами), вы получите целый ряд заметок по тем проблемам, которые вас действительно волнуют.

Шаг 2: Лаконично определите волнующие вас проблемы. Для того чтобы четко сформулировать цель, пользуйтесь короткими словосочетаниями, состоящими из глагола и дополнения. Вот примеры таких

коротких фраз: «минимизировать затраты», «уменьшить экологический ущерб».

Определяем цели. В какую начальную школу отдать ребенка?

Мэри и Билл оказались в ситуации выбора. Им нужно решить, в какую начальную школу отдать дочку Кейт. Для того чтобы определить и оценить возможные варианты, каждый из них составил список. В списках были указаны все ключевые, по их мнению, моменты, касающиеся образования дочери. Затем родители объединили все пожелания в один большой список (это заняло у них 10 минут), сформулировав следующие цели.

Итак, Кейт нужно:

- получить знания по базовым предметам;
- полюбить школу;
- развить творческие способности;
- приучиться к дисциплине;
- научиться быть работоспособной;
- научиться работать в команде;
- участвовать в спортивных мероприятиях;
- побольше узнать о разных людях;
- развивать интеллектуальные способности;
- испытывать радость от учебы и новых знаний;
- заниматься искусством и научиться его ценить;
- учиться быть членом общества;
- получить хорошую базу для последующего образования (средней школы);
- приобрести настоящих друзей;
- культивировать в себе такие качества, как, например, честность, сочувствие, стремление помогать другим.

Затем, руководствуясь описанной выше двухшаговой процедурой, Мэри и Билл составили второй список, и на этот раз их главной задачей было сосредоточить внимание на своих пожеланиях к школе. После чего, снова соединив два списка, они увидели, что существенно разошлись во мнениях — Мэри написала: «Школьной формы быть не должно», а Билл подчеркнул: «Школьная форма обязательна».

Проблему начали обсуждать. «Терпеть не могу форму для детей! — заявила Мэри. — Мне она напоминает армию. Это кажется мне каким-то

нездоровым. Гораздо лучше, когда в одежде присутствует разнообразие».

«Но ты же не хочешь, чтобы дети соревновались, у кого одежда лучше? — возразил Билл. — Это несправедливо по отношению к тем детям, которые не могут позволить себе одеваться по последней моде».

Билл и Мэри учли мнения друг друга и выделили *основную* мысль для каждого из пунктов списка. Результат этого шага оказался очень важным — к первоначальному списку было добавлено еще пять пожеланий:

- минимальная ежегодная оплата за школу;
 - минимальное время, затрачиваемое на дорогу в школу;
 - в школе должно поощряться разнообразие (в одежде, интересах);
 - не должна поощряться конкуренция по признаку материального благополучия (одежда, велосипеды и т. п.);
 - в школе должны относиться с пониманием и уважением ко всем детям, вне зависимости от материального положения их семьи.
-

Шаг 3: Отделите цели от средств для их достижения. Первоначальный список целей сформирован. Теперь вам нужно его упорядочить. Самое сложное заключается в том, чтобы различить собственно цели (например, комфортабельный и красивый салон автомобиля) и средства для их достижения (удобные кожаные сиденья).

Отделять цель от средств — все равно что чистить лук. Каждый слой отличается от другого, но сердцевина остается одной и той же. Чтобы этот процесс оказался наиболее эффективным, следуйте известной японской поговорке «Пока пять раз не спросите «почему», не поймете по-настоящему — что к чему». Просто спросите себя: «Почему?», и продолжайте задавать этот вопрос до тех пор, пока не закончатся ответы. Приведем пример. Когда американское Агентство по охране окружающей среды (EPA) оценивает различные программы, направленные на понижение уровня загрязнения воздуха и воды, то целью для него является минимизировать отходы. Давайте подумаем, цель ли это в чистом виде или же мы можем расценить ее как средство для достижения некой иной цели? Выясним это с помощью нашего инструмента — вопроса «почему».

Итак, почему они хотят минимизировать отходы?

Потому что это снизит концентрацию загрязняющих веществ.

Почему это важно?

Это ограничит воздействие загрязняющих веществ на человеческий организм.

Почему это важно?

Потому что такое воздействие может нанести ущерб здоровью людей.

А почему необходимо предотвращать ущерб здоровью людей?

Вот мы и добрались до сердцевины луковицы. Предотвращение ущерба здоровью *необходимо* — вот и все. Это и есть та самая цель, которую хочет достичь ЕРА, а все остальные являются лишь средствами ее достижения.

Многократное повторение вопроса «почему» приведет вас к тому, что действительно важно — к вашим фундаментальным целям, а не к целям-средствам. Вспомогательные *цели-средства* представляют собой промежуточные этапы на пути к *фундаментальной цели*. Про фундаментальную цель вы можете сказать: «Я хочу этого потому, что именно это мне и нужно. Это фундаментальная причина моей заинтересованности в данном вопросе». Неизменные фундаментальные цели формируются из множества вариативных целей-средств. Определение последних *напрямую* зависит от того, какой вариант решения вы выбрали.

Рассмотрим следующий пример. Вы составляете черновую смету, чтобы спланировать строительство новой оптовой базы для вашей компании. Ваши цели можно сформулировать так: «минимизировать время строительства» и «минимизировать время, требуемое для получения разрешения на строительство». Вы спрашиваете себя: «Зачем это нужно?». И понимаете, что эти цели являются целями-средствами. Ведут же они к двум фундаментальным целям: «минимизировать затраты на строительство базы» и «сделать так, чтобы база открылась как можно скорее».

Фундаментальные цели зависят от проблемы, которую вам предстоит разрешить. Цель-средство для решения одной проблемы может быть фундаментальной целью для другой. Предположим, что на днях вам исполнилось 55 лет, и вы планируете пойти на пенсию через 10 лет. Вы сталкиваетесь с двумя взаимосвязанными проблемами: услугами какого банка или фонда воспользоваться и чем заняться на пенсии. В первом случае, фундаментальная цель состоит в том, чтобы накопить как можно больше денег к моменту выхода на пенсию. Во втором случае деньги — это только цель-средство. Задав несколько раз вопрос «почему», вы придете к фундаментальной цели: вам нужно достичь достойного уровня жизни и поддерживать его на протяжении определенного промежутка времени.

Разделение целей на вспомогательные и фундаментальные очень важно. В процессе принятия решения обе эти разновидности играют важные, хотя и различные роли:

- **Каждая цель-средство может помочь вам глубже разобраться в проблеме, а также послужит стимулом для разработки новых вариантов решения.** Например, вопрос о том, как можно минимизировать время строительства оптовой базы, может помочь отыскать несколько вариантов того, как поскорее открыть ее для посетителей. Например, можно сразу же привезти все необходимые строительные материалы на строительную площадку.
- **Для оценки и сравнения вариантов решения должны быть использованы только фундаментальные цели.** Конечно, вы хотите получше разобраться в целях-средствах. Но зачем? Только для того, чтобы лучше понимать фундаментальные цели? Если для того, чтобы оценить правомерность варианта решения, вы используете конкретную фундаментальную цель *и все* связанные с ней цели-средства, вы рискуете переоценить значимость этой отдельной фундаментальной цели, когда будете принимать конечное решение.

Шаг 4: Определите точное значение каждой цели. На этом этапе у вас уже должен быть внушительный список фундаментальных целей. Теперь присмотритесь к каждой из них и задайте вопрос: «Что на самом деле я имею в виду?». Этот вопрос позволит вам отчетливо разглядеть все компоненты, из которых состоит цель. В результате придет окончательное понимание, что, в свою очередь, поможет вам четче сформулировать как саму цель, так и пути ее достижения. Кроме того, когда придет время и выбор будет сделан, вам будет легче оценить, достигнута ли цель.

Смысл многих целей очевиден. Например, минимизирование затрат толкуется однозначно: потратить наименьшее количество долларов. Значение других целей может быть менее явным. Например, вы хотите минимизировать ущерб для здоровья от воздействия некоторого вещества, загрязняющего воздух. Но какие именно последствия для здоровья вы имеете в виду? И о чем именно здоровье вы заботитесь? Вы можете захотеть максимально повысить престиж в вашей профессиональной области. Но что вы понимаете под словом «престиж»? В чьих глазах он должен повыситься? Уточнение значения цели поможет вам в ее достижении.

Шаг 5: Проверьте ваши цели — действительно ли они отражают ваши интересы? Когда каждая цель окончательно определена, настало время устроить финальную проверку. Используйте свой список, чтобы оценить несколько потенциальных вариантов решения, каждый раз спрашивая себя, действительно ли вас удовлетворяет результат. Если нет, то вы могли не заметить или не совсем правильно сформулировать некоторые цели. Проанализируйте их заново.

Вторая полезная проверка заключается в том, чтобы посмотреть, помогут ли ваши цели объяснить будущий выбор человеку со стороны. Если с использованием их в качестве аргументов и объяснений возникнут трудности, тогда вам, скорее всего, нужно потратить еще какое-то время на то, чтобы сформулировать цели более четко. Остались ли еще неясности? Чего не хватает?

Практические советы: как точно определить цели?

Вам будет легче определять свои фундаментальные цели, если вы будете учитывать следующие моменты.

Цели требуют индивидуального подхода. Разные люди, оказавшись в сходных ситуациях, могут преследовать совершенно разные цели. Например, одинокий человек, который копит на пенсию и вкладывает деньги в паевой инвестиционный фонд, скорее всего, будет интересоваться долгосрочными программами. Что касается человека семейного, то ему могут быть интересны еще и краткосрочные программы, так как они смогут поддержать семью в случае его преждевременной кончины.

Разные цели соответствуют разным проблемам. Тезис кажется очевидным, однако люди склонны о нем забывать. (В конце концов, гораздо проще использовать одни и те же цели, нежели формулировать их заново каждый раз для каждой проблемы.) Например, отдел кадров в больнице должен преследовать разные цели, принимая на работу главного специалиста по сбору пожертвований и главного инспектора по финансам.

При выборе цели доступная информация не должна быть определяющим фактором. При составлении списка целей многие ошибочно сосредотачивают внимание на непосредственном, материальном, измеряемом и сиюминутном, однако это может не отражать сути проблемы. Неразумно ставить малозначительные цели по той лишь причине, что они соответствуют точным количественным или качественным показателям.

телям. Это все равно что искать пропавший бумажник под уличным фонарем (там лучше видно!), даже если вы знаете, что потеряли бумажник за углом, в темной аллее. Цели, которые легко измерить в точных показателях, не всегда прольют свет на то, что действительно важно. Остерегайтесь таких ловушек!

Хорошо продуманные фундаментальные цели для схожих проблем не должны меняться с течением времени, если только этому не способствуют исключительные обстоятельства. Ключевая фраза здесь — «хорошо продуманные». Если изначально цели были не до конца продуманы, впоследствии они, конечно же, могут измениться. Но если они все же были продуманы и глобальных изменений не происходило, фундаментальные цели для схожих проблем останутся прежними или изменятся незначительно.

Если мысль о грядущем выборе вызывает у вас дискомфорт, то, возможно, вы не распознали важную цель. Такое открытие на позднем этапе может повергнуть вас в шок, вы начнете корить себя за небрежность. Но не торопитесь. Для того чтобы увидеть цель, которую не удалось разглядеть раньше, иногда нужно просто присмотреться. Обратимся к следующему примеру. Комитет, назначенный местным школьным советом, получил задание организовать конференцию, посвященную перспективам школьного образования в городе (конференция эта должна продлиться один день). Комитет составил план мероприятий, используя список целей, определенных школьным советом. Однако совет не утвердил план мероприятий, и это повергло членов комитета в ужас. Несмотря на то, что план мероприятий, казалось бы, учитывал все цели, определенные школьным советом, одна цель осталась нераспознанной. В ходе обсуждения ее удалось определить: на конференции нужно избегать слишком спорных тем. Школьный совет сформулировал эту цель в самый последний момент — непосредственно перед тем, как утвердить план мероприятий.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Реконструировать дом или переехать (2 часть)

Итак, проблема Дрю и Дарлин Мэтеров заключается в том, что их семья росла, а дом уже не вмещал новых обитателей. Поразмыслив, Мэтеры нашли два варианта решения проблемы. Вариант первый — перестроить дом. Вариант второй — переехать.

Дрю говорит:

— Если уж мы всерьез обсуждаем тему переезда, давай составим список, где будут отмечены все «за» и «против». Итак, чего же мы в действительности хотим?

Список так список. Дарлин берет блокнот и ручку, и по ходу бурных обсуждений, которые продолжаются около часа, записывает все высказанные пожелания, которых хватает, чтобы заполнить пару страниц. Во время разговора появляется их сын Джон. Увидев, чем они занимаются, малыш принимает участие в обсуждении, и несколько его пожеланий также попадают в мамин блокнот.

Наши требования к дому

Цели	Важные факторы
1. Хорошее расположение дома	Время на дорогу с работы для Дрю Время на дорогу с работы для Дарлин Расстояние до школы для Джона Расстояние до магазинов
2. Хорошая школа	
3. Хороший район	Уровень преступности Интенсивность дорожного движения Игровые площадки Спортивные сооружения (бассейн, теннисные корты, велосипедная дорожка)
4. Максимально обустроенный дом	Площадь помещения (количество спален и ванных комнат) Кухня Общая комната Необходимость ремонта Общий эстетический вид
5. Наличие внутреннего двора	Площадь Ландшафт (деревья, лужайка, сад)
6. Разумная цена	

На следующий день Дарлин приводит свои записи в порядок и составляет из них список «Наши требования к дому». Затем Дрю и Дарлин продолжают обсуждение и составляют более подробный список того, что их беспокоит, назвав его списком «важных факторов». В итоге у них получается список, приведенный в таблице.

Довольные результатом, Дарлин и Дрю решают, что теперь готовы заняться поиском дома, который будет соответствовать обозначенным целям лучше, нежели их собственный дом после возможной реконструкции.

(Продолжение в главе 4.)

Выводы из практического приложения

Мэтеры добросовестно обсудили проблемы и составили список целей. Они потратили время на то, чтобы их записать; они заставили себя выделить главные цели, отделив их от второстепенных. Тем не менее, процесс был бы эффективнее, если бы при составлении своего списка они следовали бы следующим рекомендациям:

- Когда речь идет о совместных групповых решениях, каждому участнику желательно составить свой список, и только затем все списки объединяются.
- Для того чтобы сформулировать цели, желательно использовать словосочетание, состоящее из глагола и дополнения.
- Сформулировав цель, задавайтесь вопросом — почему она важна для вас. Семью Мэтеров, по всей видимости, беспокоят интенсивность дорожного движения и проблема преступности. Соответственно, они беспокоятся о безопасности. Если определить фундаментальную цель как максимальную безопасность, то другие проблемы, связанные с безопасностью — отсутствие крутых лестниц, наличие подпорных стен и т. д. — могут возникнуть как важные цели-средства.
- Задайте вопрос: «Что мы имеем в виду на самом деле?». Ответив на этот вопрос, вы лучше поймете нюансы; поступив таким образом, Мэтеры разобрались бы, что они имеют в виду под «разумной ценой» дома и «хорошей школой». Имеет ли отношение «разумная цена» к продажной цене, размеру первоначального платежа или другим предварительным затратам, размеру закладной или ежемесячным расходам, связанным с платежами по закладной, налогам, перепланировке, обслуживанию и страховке? Точно так же и школу можно оценивать по многим критериям. Для того же, чтобы оценка была взвешенной, Мэтеры должны точно определить, что они понимают под «хорошей школой».

Как только Мэтеры определяют цели максимально четко, они могут следовать следующим рекомендациям, которые помогут им сделать список еще детальнее:

- Посмотрите и оцените некоторые дома, которые в настоящее время предлагают на рынке, *до того*, как окончательно сформулируете цели.

Этот шаг поможет пересмотреть или углубить понимание первоначальных целей.

- Выбирая дом, представляйте, что уже купили его или отказались от покупки. Подумайте, легко ли вам будет, опираясь на поставленные цели, объяснить свой выбор другим людям.
- Не забывайте о том, что неожиданно может возникнуть важное обстоятельство, которое вы не учли — например, вырастет цена дома, который вы собирались купить.



ГЛАВА 4

ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ

Варианты решения — это исходный материал вашего выбора. Список вариантов — это полный спектр возможностей, используемых вами для достижения целей. В силу особой важности вариантов решения, вы должны выявлять их, руководствуясь ценностными принципами. При этом нужно помнить о двух моментах. Во-первых, *вы никогда не сможете выбрать вариант решения, если ничего не знаете о нем*. Например, вы могли бы арендовать потрясающий дом в прекрасном районе, но если вам об этом ничего не известно, то жить в этом доме вам не придется. Во-вторых, *из какого бы множества вариантов решения вы бы ни выбирали, нужно всегда искать наилучший из них*. Иначе говоря, ваш успех будет зависеть от того, насколько активно вы будете заниматься поиском новых, эффективных вариантов решения.

Не ограничивайте число вариантов решения

К сожалению, люди часто просто не хотят тратить время на поиск вариантов решения. Они считают, что прекрасно представляют свои цели (даже если это не так) и понимают, какими возможностями располагают. Как следствие, они часто делают выбор из чрезмерно узкого или небрежно составленного перечня вариантов. Несмотря на то, что общий знаменатель в таких случаях — недостаток анализа, заблуждение может принимать различные формы.

тесь к этому доктору на прием. Вы выбрали первый же вариант, то есть сделали наипростейший выбор. Может, этот выбор и кажется вам разумным, но сам процесс принятия решения не был продуманным, что может сослужить плохую службу. Ведь нигде не написано, что простейший выбор — самый правильный. Врач, рекомендованный коллегой, может оказаться вполне компетентным. Но при этом, к примеру, вам будет трудно с ним общаться, или у него не будет необходимых сертификатов и (или) доступа к последним медицинским данным, кроме того, вас может не устроить расписание его работы. Если бы вы еще чуть-чуть поискали, то, несомненно, смогли бы найти доктора, который отвечает *вашим* критериям. Вам нужно выработать привычку: не останавливайтесь на первом же варианте, ищите новые решения, которые приведут вас к *наилучшему* выбору.

Если *варианты решения поступают извне*, это тоже может привести к неверному выбору. Представьте себе ситуацию. Вам, в общем-то, нравится ваша работа. Но вот в один прекрасный день раздается телефонный звонок, и агентство по подбору персонала делает вам интересное предложение по трудоустройству в другой компании. Как в подобной ситуации будут действовать большинство людей? Они начинают выбирать между нынешней работой и новым предложением, то есть между двумя вариантами, один из которых предложен извне. Но если вы действительно готовы сменить работу, то почему бы самому не заняться активным поиском других вариантов трудоустройства? Не нужно ограничивать себя в выборе!

Те, кому требуется слишком много времени на то, чтобы сделать выбор, тоже рискуют. Они могут опоздать: большинство возможностей уже будут недоступными или нереализуемыми, и они будут вынуждены *выбирать из того, что осталось*. Допустим, вы никак не можете решить, куда отправиться в отпуск, и вот, наконец, уже собрались покупать билет, а не тут-то было: все билеты на удобные рейсы в выбранном направлении уже проданы. Еще хуже промедление в том случае, когда речь идет о лечении: пока вы раздумываете, ваше состояние может настолько ухудшиться, что, когда вы наконец обратитесь к специалисту, останется прибегнуть к самым радикальным методам лечения. Помните, что наиболее важные решения нужно принимать как можно раньше. Действуйте!

Как находить наилучшие варианты решения

Составьте список значимых вариантов решения, невзирая на то, что придется изрядно попотеть и затратить уйму времени. Вот несколько

приемов, которые позволят вам извлечь максимальную пользу от ваших усилий:

Вспомните про свои цели — спросите себя: «Как?». Так как ваш выбор определяется вашими целями, используйте список целей как руководство по поиску вариантов решения. Спросите себя: «Как я смогу достичь своей цели?». Задайте этот вопрос для каждой из целей, будь то вспомогательная или фундаментальная.

В свое время вопрос «Почему?» помог вам отличить ваши цели от средств их достижения; теперь же вопрос «Как?» даст вам правильный ориентир в движении от целей к способам их достижения, то есть подвигнет вас на поиск вариантов решения. Ведь, в конце концов, варианты решения — не что иное, как пути к вашим целям. Допустим, вы планируете строительство склада. *Как* вы сможете достичь основной цели — минимизации времени на реализацию проекта, от его замысла до запуска в эксплуатацию? Решение лежит на поверхности: вы можете минимизировать затраты времени, связанные с получением разрешения на строительство. *Как?* Проконсультируйтесь с юристом, который разбирается в местных нормативных актах и бюрократической системе. Это и будет решением вашей проблемы.

Боритесь с факторами, сужающими диапазон возможных решений. Некоторые проблемы выбора включают в себя элементы, сужающие круг возможных решений. Часть таких элементов имеют под собой реальное основание, в то время как значимость других является лишь воображаемой. Давайте представим, что вы планируете купить машину и уже даже выбрали модель. Но не все так безоблачно. Длина машины — 5,5 м, а длина вашего гаража — всего 5 м. Длина гаража — *реальное препятствие*. Однако, проявив немного фантазии, вы найдете способ обойти реальное препятствие. Например, можно увеличить длину гаража на 1 м или держать машину в другом месте.

Воображаемое препятствие не имеет под собой реальных оснований, и потому его можно игнорировать. Например, в вашей компании открыта вакансия специалиста по маркетингу. Обычно в таких случаях ограничиваются внутренним конкурсом, назначая на должность специалиста того же отдела. Такой стереотипный сценарий — условное препятствие, и при поиске вариантов решения на него не стоит обращать внимания. Чтобы учесть все возможные варианты, вы должны освободиться от «смирительных рубашек» традиций и стереотипов.

Представьте, что препятствия больше нет, и начинайте искать варианты. Если вы обнаружили интересные возможности достижения целей,

то сможете придумать, как их реализовать. Приведем пример. Руководство коммунального предприятия предположило, что бесперебойную подачу воды можно обеспечить посредством строительства водонапорной станции на водном канале. Руководствуясь этим предположением, компания провела дополнительные исследования, результаты которых показали, что любой из вариантов реализации данного плана обойдется более чем в 1,5 млрд долларов, причем окружающей среде будет нанесен значительный урон. Под давлением экологов руководство предприятия отказалось от первоначального плана строительства станции на водном канале, вернулось на шаг назад и по-новому взглянуло на проблему. Когда руководство освободилось от им же сшитой «смирительной рубашки», оно решило остановиться на проекте строительства водонапорной станции в 20 км от водного канала, что также обеспечило бы бесперебойную подачу воды. Результат: строительство станции стоимостью всего в 1,2 млрд долларов с минимальным ущербом для окружающей среды.

Ставьте перед собой сложные задачи. Чем выше сложность решаемой вами задачи, тем оригинальнее и эффективнее вы сможете ее решить. Трудные задачи активизируют наше мышление и не позволяют ограничиться незначительными переменами к лучшему.

Рассмотрим пример. В конце 80-х многие компании стремились снизить затраты, сократив численность технического персонала. Общепринятой целью было снижение затрат на 15–20 %. Автоматизация части технологических процессов позволила некоторым компаниям сократить численность персонала — тем самым они достигли означенной цели. И они были очень рады такому результату — до тех пор, пока не узнали, что конкуренты поставили целью снижение затрат на 50 % и у них это получилось. Тогда руководители компаний первого типа были вынуждены взглянуть на ситуацию по-новому и передать некоторые функции на аутсорсинг, для чего им пришлось преобразовать организационную структуру. Сложные задачи делают наше мышление более гибким.

Сначала обдумывайте решение самостоятельно. Не стремитесь сразу же просить совета. Часто бывает так, что другой еще в зародыше убивает внезапно появившуюся у вас оригинальную идею. Порой углубление в свои мысли является чем-то вроде счастливого билета, поэтому хотя бы ненадолго дайте волю своей фантазии. Попадая под влияние другого человека, особенно если он является экспертом в данном вопросе, вы рискуете преждевременно растоптать свои так до конца и не офор-

мившиеся идеи. Следуйте примеру профессора Массачусетского технологического института Норберта Винера, одного из самых ярких гениев двадцатого века, который всегда начинал с самостоятельного анализа новой научной проблемы и только потом штудировал соответствующую литературу.

Учитесь на опыте. Опыт не должен стать препятствием для вашего выбора, но и забывать о нем тоже не стоит. Выясните, как другие вели себя в подобной ситуации; вспомните, какие варианты решения вы сами когда-то отыскиали для подобной проблемы (но не ограничивайте свой выбор этими старыми вариантами, дабы не попасть в ловушку под названием «действие по аналогии»). К примеру, если вы размышляете о том, как реконструировать дом, то можете пройтись по вашему району с целью посмотреть на дома, которые недавно были перестроены.

Спрашивайте совета. После того как вы проанализировали проблему выбора, не помешает спросить совета у других, чтобы учесть разные точки зрения. Те, кто смотрит на вашу проблему со стороны, порой могут увидеть ее аспекты более четко, ведь у них «не замылен взгляд», нет личной заинтересованности. (Ниже мы на конкретном примере рассмотрим, как использовать советы, если вам нужно преодолеть препятствие, мешающее выбору.) Ваши советчики не обязательно должны быть экспертами по интересующему вас вопросу. Так, если вам нужно провести инвентаризацию хирургических материалов больницы, можно спросить у менеджера автосалона, как они проводили учет запчастей.

Попытайтесь максимально объективно оценить данный вам совет. Иногда польза от совета может заключаться не в высказанных советчиком идеях, а в том стимуле, который вы получите, обсуждая с ним свою проблему. Вы сможете навести порядок в своих мыслях и, возможно, выступите инициатором наиболее значимых замыслов.

Поиск новых вариантов решения. Как правильно сделать карьеру

Много лет назад к нам на консультацию пришел студент, приехавший из Великобритании учиться в Гарвардскую школу бизнеса. В своей группе он был одним из самых талантливых. Ранее он работал инженером в британской химической фирме, которая и послала его в школу бизнеса с расчетом, что после окончания обучения он вернется рабо-

тать в компанию. Проблема заключалась в том, что компания в то время проводила жесткую кадровую политику: прежде чем стать менеджером, студент по возвращении должен будет отработать определенный срок в должности инженера.

Студент был в отчаянии. Если он согласится работать инженером, его новые профессиональные навыки, приобретенные с таким трудом, останутся неиспользованными и невостребованными, а его зарплата будет вдвое меньше, чем предлагали его одноклассникам другие компании. Его манили перспективы и деньги, которые он мог бы получить в должности консультанта по вопросам управления, но в то же время он чувствовал себя обязанным боссу, отправившему его на учебу. Что же делать в такой ситуации?

Мы предложили студенту вариант, о котором он не догадывался ранее, — найти работу в области консультирования по вопросам управления, а затем прийти к бывшему работодателю, рассказать ему о своих проблемах и предложить вернуть деньги, которые тот потратил на обучение своего инженера. В таком случае можно ожидать, что в ответ руководство компании назначит его менеджером и предложит достойную заработную плату. Но если даже этого не произойдет, он сможет пойти работать консультантом по вопросам управления и возместить убытки химической фирме.

Фирма действительно предложила студенту повышение и прибавку к зарплате, однако это предложение не удовлетворило молодого специалиста. В результате он стал консультантом и через 25 лет возглавил европейский филиал одной из крупнейших международных консалтинговых компаний. (Кстати, руководство химической фирмы любезно отказалось от его предложения возратить деньги, потраченные на его обучение, и даже пожелало ему удачи.) Таким образом, сторонний совет помог студенту не попасть в тиски надуманных ограничений и найти вариант, который помог решить его проблему.

Прислушайтесь к своему подсознанию. Когда мы принимаем душ или готовимся отойти ко сну, нам в голову нередко приходят потрясающие мысли. Дело в том, что на подсознательном уровне мы ведем непрерывный поиск решения, и неудивительно, что интересные идеи всплывают, когда мы пребываем в состоянии покоя, то есть высвобождаем подсознание. Для того чтобы предложить интересную идею, подсознанию нужны время и стимул. Начните думать о вашей проблеме выбора как можно раньше; не откладывайте это на последний момент. Когда вы осознаете проблему, постарайтесь время от времени думать о ней — это даст тол-

чок подсознанию. Вы будете вознаграждены неожиданной вспышкой интуиции. (Всегда фиксируйте результаты своих озарений как можно подробнее — детали легко забываются.)

Сначала выявите варианты и лишь потом их оценивайте. Для выявления интересных вариантов решения нужно быть восприимчивым и обладать разносторонним, неограниченным и открытым для идей умом. Одна идея ведет за собой другую, и чем больше у вас идей, тем выше вероятность того, что вы найдете среди них хорошую. Неудачные идеи тоже попадают. Это необходимая часть процесса, и на данном этапе вас это не должно беспокоить. Не нужно оценивать варианты решения в момент их выявления. Это замедлит процесс и подавит ваш творческий импульс. Вам нужно разглядеть вариант решения, невзирая на его явные недостатки и даже возможную ошибочность. Если хотя бы один из аспектов данного варианта вам подходит, то, скорее всего, в дальнейшем стоит попытаться провести кампанию по искоренению его недостатков. Слишком рано вынесенная оценка сужает диапазон ваших вариантов. На этом этапе ваша задача состоит в том, чтобы список вариантов решения был как можно длиннее.

Никогда не прекращайте поиск вариантов решения. По мере того, как процесс принятия решения переходит на стадию анализа последствий и компромиссов, то есть на стадию оценки, ваша проблема проясняется, а ее формулировка становится предельно точной. Часто при подобном анализе выявляются не замеченные ранее недостатки рассматриваемых вариантов решения, а значит, даже на этой стадии могут быть обнаружены новые, более удачные варианты. Будьте внимательны и старайтесь быть объективными!

Приведем пример. Чиновники государственного учреждения должны принять решение — давать ли разрешение на строительство терминальной станции природного газа в Матагорда Бэй, штат Техас. Рассматривались различные варианты по расположению и техническим особенностям терминала, но даже лучший из них не исключал возможности аварии с тяжелейшими последствиями для близлежащих районов. Анализ ситуации показал, что риск последствий наиболее высок в летние выходные дни, когда залив переполнен прогулочными катерами, а на пляжах полным-полно отдыхающих. Исходя из этого, было решено внести единственную поправку в наилучший из проектов — запретить движение катеров в летние выходные дни. Эта поправка снизила риск тяжелых последствий аварии на 75 % без каких-либо затрат.

Варианты должны соответствовать вашей проблеме выбора

Подобно тому, как тем или иным людям идут те или иные фасоны и стили одежды, определенные варианты решения соответствуют определенным проблемам выбора. Если в оценке последствий решения нужно, прежде всего, выявить действие фактора непредсказуемости и степень риска, как, например, в большинстве случаев, когда надо принять решение, связанное с вложением денег, то вы, вероятно, будете искать варианты, которые снизят уровень риска, — вкладывание капатала в различные места и страховка от потерь. (Более подробно о риске мы поговорим в главе 8.) Четыре категории вариантов: посредством процедуры, беспроигрышный вариант, сбор информации и вариант с отложенным решением — соответствуют определенным типам проблем.

Посредством процедуры. Каким бы странным это ни казалось, но использование приема либо процедуры иногда является лучшим вариантом решения. Предположим, что у вас есть две соседки — Хэйди и Сьюзан, которые без ума от фигурного катания. И вот, вернувшись как-то вечером домой, вы слышите сообщение на автоответчике от вашей сестры о том, что у нее есть лишний билет на чемпионат страны по фигурному катанию. Она знает, что у вас другие планы на этот вечер, поэтому предлагает отдать билет одной из ваших соседок. Вы должны решить, кому отдать билет — Хэйди или Сьюзан. Сделать выбор очень трудно. Поэтому вы решаете подкинуть монетку: орел — идет Хэйди; решка — идет Сьюзан. Подбрасывание монетки — прием, процедура, или иначе — регламентация процесса. Предоставив монетке выбрать за вас, вы избавляете себя от переживаний, неизбежных в том случае, если вы примете решение сами. В подобных случаях этот вариант оказывается наиболее приемлемым способом принятия решения.

Регламентация процесса принятия решения посредством приема или процедуры поможет вам принять справедливое решение в проблемной ситуации, что будет способствовать сохранению и укреплению долгосрочных отношений. Примеры принятия решения посредством процедуры:

- голосование;
- обязательное арбитражное разбирательство;
- использование стандартизированных контрольных показателей (чтобы установить минимальные требования);

- закрытые торги;
- аукционы.

Для того чтобы воспользоваться одним из таких вариантов решения, вам нужно начать с составления списка возможностей, из которых вам нужно будет выбирать (это может быть, например, список кандидатов на должность председателя комитета). Затем вам нужно будет определить наиболее приемлемый для данного случая прием или процедуру (например, тайное голосование). Для некоторых других случаев, например, для обязательного арбитражного разбирательства, список возможностей не формируется заранее. Они определяются во время самого процесса.

Беспроеигрышные варианты. В некоторых случаях проблема состоит не в том, чтобы отыскать отличный вариант решения, а в том, чтобы ваше решение было одобрено другим человеком. Предположим, вам нужно взять трехмесячный отпуск в фармацевтической компании, чтобы воспользоваться шансом, который выпадает раз в жизни: поработать добровольцем в отдаленной больнице в Африке. Ваш руководитель, лицо, принимающее решение, вовсе не хочет предоставлять вам отпуск. Чтобы убедить его в обратном, вы должны придумать вариант, который бы одновременно избавил вашего босса от проблем и способствовал бы достижению ваших собственных целей.

В данном случае ключ к решению — в том, чтобы отступить на шаг назад и проанализировать проблему выбора вашего начальника. Каковы его цели и как вы их можете использовать, чтобы выявить беспроеигрышный вариант решения, который бы устроил вас обоих? Предположим, что вашего руководителя назначили ответственным за разработку новой технологии оценки качества продукции вашей компании. Это задание его беспокоит, потому что он чувствует, что ему не хватает достаточной аналитической подготовки. Вы же, зная свои способности, понимаете, что прекрасно справитесь с такой работой, и ваш начальник это тоже знает. Вы предлагаете ему «сделку»: в ближайшие полгода вы будете заниматься разработкой технологии, обещая заниматься этим даже в вечерние часы и в выходные, если он гарантирует вам отпуск. Он соглашается — и вы оба выигрываете.

Когда вам удастся связать варианты решения другого человека со своими собственными — то есть создать беспроеигрышный вариант, — это все равно что убить двух зайцев одним выстрелом. Экономно, всех устраивает, и при этом вы достигаете своих целей.

Сбор информации. Дополнительная информация поможет разогнать тучи непредсказуемости, сгустившиеся над некоторыми решениями. Так, врачу нужна информация из истории болезни пациента, результаты его обследований и анализов, дабы снизить уровень непредсказуемости при постановке диагноза. Торговое предприятие протестирует прототип нового продукта, чтобы убедиться, что он соответствует всем производственным прогнозам. Чем больше у вас информации, тем более обоснованное решение вы сможете принять.

Итак, к вариантам решения, связанным со сбором информации, следует прибегать в том случае, когда нужно ослабить или свести на нет влияние фактора непредсказуемости. Сначала нужно составить список ситуаций, где непредсказуемость наиболее сильно выражена. Затем для каждой из них надо перечислить все способы и возможности по сбору необходимой информации. Каждый из этих способов и будет вариантом решения. Иногда эти варианты хорошо известны — например, с прогнозируемыми затратами и точностью — контрольные покупки и медицинские анализы. Но чаще вам придется самостоятельно выбирать вариант по сбору информации, соответствующий вашим специфическим целям, например, экономическую эффективность можно попробовать оценить при помощи телефонного опроса, прямой почтовой рассылки и других типов маркетинговых исследований.

Вариант с отложенным решением. «Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня». Это хорошее правило, но из всякого правила бывают свои исключения. Откладывая принятие решения, вы можете выиграть время для тщательного осмысления проблемы, сбора информации или комплексного анализа ситуации. В результате вы сможете прояснить неясные моменты и снизить уровень риска. Иногда дополнительное время помогает найти новый вариант решения, который может оказаться лучшим.

И все же отсрочка с принятием решения часто дорого обходится. Некоторые возможности за это время могут просто исчезнуть. Например, часть поддержанных машин, которыми вы интересовались, может быть продана к тому моменту, когда вы решитесь на выбор. В другом случае возможности могут стать не такими хорошими, как вначале. Например, откладывая выпуск нового продукта, чтобы лучше исследовать рынок, вы можете создать благоприятные условия для конкурентов, которые смогут вас обойти.

Если вы не спешите взять на себя полные обязательства, вам может помочь такой тип решения, как половинчатый вариант или частичное

обязательство. Допустим, если какая-то семья не может решить, проводить ли каждый летний отпуск в штате Мэн, она может арендовать там загородный летний дом сроком на два года, с возможностью его выкупа за оговоренную цену. Аренда — вариант, откладывающий решение, — дает этой семье возможность понять, действительно ли им нравятся дом и место, прежде чем они его купят.

Всякий раз, когда вы, принимая решение, испытываете дискомфорт попробуйте пересмотреть сроки, в которые оно должно быть принято. Это реальный срок или искусственно навязанное ограничение? Рассмотрите возможность продления сроков, приведите доводы «за» и «против». Если аргументы «за» перевешивают доводы «против», поищите вариант с отложенным решением. Но берегитесь! Убедитесь, что отложенное решение действительно пойдет вам на пользу. Не прибегайте к этому варианту только из желания отодвинуть как можно дальше неприятное решение.

Как узнать, когда можно прекратить поиск вариантов

Горькая правда заключается в том, что *идеальное решение — вещь маловероятная*. Но это знание зачастую не останавливает нас, и мы продолжаем бесконечную погоню за идеалом. Важно скрупулезно и внимательно выявлять варианты решения, а не бредить их поиском. В последнем случае вы столкнетесь лишь с бесплодной тратой времени, сил и нервов.

Как узнать, когда нужно остановиться? Вы должны отыскать оптимальное соотношение приложенных усилий и качества найденных вариантов. Для этого задайте себе следующие вопросы:

- Достаточно ли вы обдумали свои варианты, используя приемы, перечисленные на с. 51–56?
- Будете ли вы удовлетворены, если выберете один из своих вариантов в качестве окончательного решения?
- Много ли у вас вариантов? Сильно ли варианты различаются между собой? (Если все варианты похожи друг на друга, вам нужно активизировать свою фантазию.)
- Нужно ли уделить больше времени и внимания другим элементам данного решения (таким как последствия и компромиссы)?
- Используете ли вы время более продуктивным образом, если потратите его на другие решения и занятия?

Если вы ответили положительно на все эти вопросы, вы можете прекратить поиск новых вариантов и направить свою энергию на решение других задач.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

**Реконструировать дом или переехать
(3 часть)**

Дарлин и Дрю хорошенько проанализировали свои цели и, вооружившись списком (см. главу 3), приступили к поиску вариантов решения. Дарлин предложила позвонить Энн, их подруге-риэлтеру, но Дрю возразил:

— Давай лучше попробуем обойтись своими силами. Ведь сумма, которую мы заплатим риэлтеру, весьма значительна!

И тут в разговор вступает их сынишка Джон:

— Я объезжу весь наш район на велосипеде и поищу объявления о продаже жилья.

— Не смей и думать об этом! — восклицает Дрю. — Ты же прекрасно знаешь, что тебе нельзя ездить на велосипеде по улицам!

Однако у Джона тут же возникает другая идея:

— Я придумал! Завтра в классе я объявлю о том, что мы хотим купить новый дом. И предложу вознаграждение за информацию.

— Нет, Джон, не нужно этого делать. Мы не хотим растружить на все мир о наших планах. По крайней мере, до тех пор, пока не убедимся, что сможем себе это позволить.

Следующие несколько недель Мэтеры носятся по городу. Все свое свободное время они тратят на изучение объявлений в газетах. Но ни один вариант не отвечает их требованиям. Джон спрашивает родителей, когда они, наконец, перестанут смотреть новые дома и примут решение.

— Сложно сказать, — отвечает ему отец. — Мне понятно лишь одно: время еще не пришло.

Измученные бесконечными поисками, Дарлин и Дрю в итоге решают встретиться с риэлтером. Впрочем, нельзя сказать, что их усилия были потрачены напрасно: в результате они реалистично оценили свои возможности и поняли, чего же они в действительности хотят.

На следующей неделе Дарлин и Энн встречаются в кафе. За десертом Энн подводит итог их разговору:

— Итак, вы с Дрю хотите купить дом, который бы находился рядом с вашей работой. Вы хотите, чтобы Джон, а в перспективе и драгоценный мальчик, который пока у тебя в животе, ходили в хорошую школу. Вы хотите жить в приличном районе. Вы хотите, чтобы дом ваш был просторным, с большой игровой площадкой во дворе — вы планируете, что на ней будут играть ваши детишки и собака, о которой вы всегда мечтали. И еще вы хотите, чтобы цена нового дома была разумной. И плюс ко всему вы желаете получить пятипроцентный ипотечный кредит. Да и это еще не все. Вы хотите, чтобы я продала ваш старый дом за цену выше рыночной. И поскольку

я твоя подруга, мое вознаграждение составит 4 %, а не стандартные 6 %. Так?

— Я ни слова не сказала о вознаграждении, Энн.

— Но ты так подумала.

— Как ты догадалась?

— Я, конечно, не телепатка. Просто людские повадки мне хорошо известны. К тому же четверо из пяти клиентов, которые ко мне обращались в последнее время (они все считали себя моими знакомыми), просили меня именно об этом. Но я им вежливо отказала, потому что дала себе обещание сделать все, чтобы мои собственные дети получили высшее образование.

Когда женщины вышли из кафе, Энн усмехнулась.

— Если твой Джон захочет работать в моем риэлтерском агентстве, передай ему, чтобы приходил, — сказала она. — Первый раз слышу, чтобы ребенок помог родителям сформулировать их проблему с жильем.

И снова Мэтеры изучают список своих целей. Опять просматривают объявления в газетах. Опять посещают многочисленные дома, выставленные на продажу. Некоторые из них соответствуют многим требованиям, сформулированным в списке, однако на покупку Дрю и Дарлин решиться никак не могут.

И вот как-то вечером Мэтерам звонит Энн:

— Время действовать, ребята! Вы не можете заниматься созерцанием всю жизнь. Не настала ли пора пустить деньги в ход?

Дарлин и Дрю признаются, что они уже достаточно рассмотрелись на разные дома. И соглашаются, что час пробил. Джон очень рад решению родителей. Он очень беспокоится за малытку. Однажды утром он даже сообщил Дарлин, что, если они ничего не сделают в ближайшее время, его братишке будет негде спать.

Итак, Дарлин достает свой список «жизнеспособных» вариантов. В доме на Итон-стрит есть достаточно большая собачья площадка. Дом на Уэйд-стрит находится в районе, где расположена лучшая школа. Дом на Западном бульваре немного обшарпанный, но зато дешевый. Дом в Амхерсте находится далеко, но зато в приличном районе. Наконец, их собственный дом по адресу Скул-стрит, 281, хоть и нуждается в реконструкции, но все же не так плох.

— Что нам теперь делать? — спрашивает Дрю.

— Как нам выбрать подходящий вариант? — спрашивает Джон.

(Продолжение в главе 5.)

Выводы из практического приложения

Мэтеры хорошо потрудились и проработали множество вариантов. Сначала они искали дом самостоятельно, по объявлениям (хотя метод этот оказался малоэффективным и не дал никаких результатов), а затем обратились за помощью к риэлтеру. Могли ли они воспользоваться более успешной стра-

тегией? Да, могли. Для Дарлин и Дрю были бы полезны следующие рекомендации:

- Нужно проанализировать свои цели и задать себе вопрос: как можно достичь их. Например, сразу же оценив районы возможного проживания, Мэтеры могли сузить свой поиск, исключив те районы, которые не отвечали их ключевым задачам, таким, как уровень школы и удаленность работы от дома. Они могли сэкономить много времени, если бы осматривали только дома из наиболее подходящих вариантов.
- Нужно быть активным в поиске вариантов решения. Мэтеры могли попросить друзей или знакомых друзей сообщать им, когда какой-либо дом выставляется на продажу. Они также могли сами поместить объявление в газете, в котором можно было указать их требования к дому, вместо того чтобы отвечать на чужие объявления. Так они достигли бы того, что хотел Джон, когда предложил сделать объявление для одноклассников, но в более широком смысле и более корректно.
- Нужно точно определить момент, когда наступает время прекратить поиск новых вариантов и принять решение. Часто это не так просто. Мэтеров подтолкнула к этому их риэлтер Энн, которая проявила инициативу и сказала: «Пора принимать решение». Сразу с ней согласившись, они прекратили дальнейшие поиски, но, возможно, было бы более правильно подумать как следует перед тем, как принять такое решение. Только тот, кто сам принимает решение, может сказать, что он готов сделать выбор.

И еще один момент, о котором не нужно забывать: никогда не ограничивайтесь лишь имеющимися в наличии вариантами. У Мэтеров список из 5 домов. Но они должны продолжать искать и одновременно оценивать имеющиеся варианты. Они могут отказаться от всех пяти вариантов после дальнейшего рассмотрения или неудачных предложений, и им понадобятся новые варианты.



ГЛАВА 5

ПОСЛЕДСТВИЯ

Итак, вы сформулировали проблему, систематизировали цели, составили список возможных вариантов решения. Теперь, чтобы сделать правильный выбор, вы должны сравнить варианты решений, проверив их на соответствие вашим фундаментальным целям. Для этого нужно представить *последствия* каждого варианта для каждой из ваших целей. В случае положительной оценки ваше решение, скорее всего, будет очевидным и дальнейших размышлений не потребует.

Эта глава призвана донести до вас очень простую идею: *прежде чем делать выбор, убедитесь, что действительно хорошо представляете себе последствия того или иного решения. В противном случае, вы обязательно столкнетесь с этими последствиями в реальности, и они могут вам не понравиться.* Определив возможные последствия, вы обретете понимание ваших целей и самой проблемы. Чем глубже это понимание, тем больше у вас шансов на правильный выбор.

Последствия нужно определять скрупулезно, полно и точно

Вы решаете простую, на первый взгляд, проблему: где поужинать перед тем, как идти в театр. Вы хотите поужинать в хорошем ресторане в приятной обстановке, но не хотите потратить много денег, а самое главное — вам не хотелось бы опоздать на представление, причем на сам

ужин и дорогу до театра у вас есть полтора часа. И вот вы нашли два возможных решения. Говорят, в ресторане у Марио очень вкусно готовят, но там скромная обстановка, к тому же там могут обслуживать очень медленно. С другой стороны, у Луиджи готовят, в принципе, неплохо, там очень приятная обстановка, хорошее обслуживание, но ужин там обойдется дороже. Ни один из вариантов не отвечает вашим запросам в полной мере (такова жизнь), поэтому ваш выбор будет зависеть от того, насколько каждое из возможных решений соответствует вашим целям, и от того, какую степень значимости вы придаете каждой цели. Если вы достаточно точно определили последствия для каждого из возможных решений, то сможете сделать правильный выбор.

Просто, не правда ли? Однако оценивать последствия не так легко, как может показаться на первый взгляд. Если вы недостаточно скрупулезно, точно и полно охарактеризуете возможные последствия (то есть совершите три грубейших ошибки), есть риск сделать неправильный выбор. Вы не достигнете того, к чему стремились. Например, если взять ситуацию с выбором ресторана, ваша характеристика возможных последствий может быть неудачной по трем аспектам:

- **Описание на основе недостоверных данных:** А что, если, вопреки слухам, у Луиджи готовят лучше, чем у Марио?
- **Неполное описание:** А что, если на дорогу от ресторана Луиджи до театра вы потратите на 15 минут больше, чем от ресторана Марио? А что, если у Марио нет лицензии на торговлю спиртными напитками, а вы хотите выпить бокал вина за ужином?
- **Неточное описание:** Насколько медленно обслуживают у Марио? Насколько дороже обойдется вам ужин у Луиджи?

Когда нам нужно оценить последствия выбора, мы вспоминаем старый анекдот об одной авиакомпании. Однажды после приземления пилот этой авиакомпании связался с диспетчером: «Мы сели раньше положенного, но не знаем, где находимся».

Поспешив с оценкой последствий, можно принять решение быстрее. Но вряд ли это решение будет правильным.

Составьте таблицу последствий

Секрет в том, чтобы оценить последствия настолько точно, насколько это важно для принятия решения, не вдаваясь в ненужные и утоми-

тельные подробности. Как научиться этому фокусу? Следуйте описанному ниже алгоритму:

Шаг 1: Мысленно перенеситесь в будущее. Так как результаты вашего решения проявятся нескоро, порой спустя месяцы и даже годы, то, для того чтобы увидеть истинный смысл решения, вам необходимо совершить мысленное путешествие во времени. Оцените тот или иной вариант решения не как *возможный*, а как *уже выбранный* вами. Представьте, например, что вы уже *перестроили* дом по чертежам, которые недавно получили от архитектора. Ну и как вам живется в перестроенном доме? Представьте себе будний день в этом доме... выходной... летний... зимний... Что произойдет, если к вам приедут гости? Что изменится, когда ваши дети повзрослеют на три года?..

Путешествие в будущее поможет вам увидеть не только ближайшие, но и самые отдаленные последствия вашего выбора, причем так, как если бы все эти события уже случились.

Шаг 2: Для каждого варианта решения запишите в свободной форме возможные последствия. Характеризуя возможные последствия, используйте те слова и цифры, которые лучше всего выражают их суть.

- Учитывайте имеющуюся у вас информацию (например, резюме кандидата на должность), но не забывайте дополнять ее субъективными комментариями (кандидат «горит желанием» или «выглядит представительно»).
- Используйте не только словесные характеристики («прекрасные аналитические навыки, высокий уровень владения компьютером»), но и цифры (желаемая зарплата — 37 тыс. долларов), а также графические средства — диаграммы, фотографии, символы — если они отражают суть явления и годятся для постоянного использования (например, значок чемодана как символ готовности ездить в командировки).
- Сравните полученное описание со списком целей. Все ли цели учтены? Если какие-то из них оказались пропущенными, нужно будет заполнить пробелы. Вы нашли в своем описании нераспознанную цель? Оцените ее важность, взгляните через ее призму на возможные варианты решения. (Мы потому и рекомендуем вести описание последствий в свободной форме, а не в сопоставлении со списком целей, что на этом этапе еще можно обнаружить нераспознанную цель.)

Шаг 3: Отбрасывайте очевидно «второсортные» варианты решения. Это позволит существенно сэкономить время, сократить число вариантов и принять быстрое решение. На этом этапе вы подобны «царю горы», сбрасывающему соперников одного за другим.

- Рассматривайте каждый вариант решения в сравнении с другим, даже если другой вариант рассматривается вами только как запасной. Эту задачу можно легко решить, если в качестве одного из вариантов будет выступать существующее положение дел (статус-кво). Например, планируя купить компьютер последней модели, сравните его с имеющимся у вас.
- Сравнивая последствия двух вариантов решения, сформируйте для каждого два списка — «за» и «против»; убедитесь, что не забыли ни одной цели. Если один из вариантов получает при таком сравнении явное преимущество, исключите другой вариант; а оставшийся пусть выступает в роли основного при следующем сравнении. Если же ни один из вариантов нельзя сбросить со счетов, не исключайте ни одного и продолжайте сравнивать с оставшимися, приняв в качестве основного наиболее предпочтительный.
- Пройдитесь по всему списку вариантов решения, сравнивая их попарно. К концу этой процедуры выбор может стать очевидным. Если этого не случится, перейдите к следующему шагу.

Шаг 4: Систематизируйте описания оставшихся вариантов решения проблемы, представив их в виде таблицы последствий. Составьте таблицу (в бумажном или электронном виде): в левый столбец поместите список целей, а в верхней строке запишите варианты решения. Теперь заполните таблицу: в каждой ячейке дайте краткое определение последствий данного варианта для данной цели. Какие-то последствия вы определите при помощи чисел, а другие будет удобнее охарактеризовать только при помощи слов. Главное — для каждой строчки (т. е. цели) используйте единую терминологию. Теперь еще раз сравните все варианты решения попарно и исключите наименее предпочтительные.

Если теперь выбор очевиден — поздравляем! Если нет, вам придется искать компромиссы — об этом пойдет речь в следующей главе. В любом случае, таблица последствий станет ценным инструментом для оценки ваших вариантов.

Сравните варианты с помощью таблицы последствий

Чтобы продемонстрировать эффективность и пользу таблицы последствий, рассмотрим подобную таблицу, составленную молодым че-

ловеком по имени Винсент Сахид. Единственный сын вдовца, Винсент планирует взять академический отпуск в колледже, где изучает бизнес, чтобы помочь отцу, который серьезно болен. Чтобы сводить концы с концами, пока он не будет учиться, ему нужно найти работу. Он хочет найти интересную и достаточно денежную работу с оплачиваемым отпуском и социальными льготами. Не менее важен для него и опыт работы по специальности, который бы пригодился ему после возвращения в колледж. И, наконец, из-за болезни отца ему важно, чтобы работа не исключала возможность гибкого графика — на случай критических ситуаций. В результате Винсент останавливается на пяти возможных местах. Каждое из них в разной степени соответствует его целям, на основании чего Винсент и составил таблицу последствий, приведенную ниже.

**Таблица последствий по трудоустройству,
составленная Винсентом Сахидом**

Цели	Варианты решений				
	Работа А	Работа В	Работа С	Работа D	Работа E
Зарплата	2 тыс. долл.	2,4 тыс. долл.	1,8 тыс. долл.	1,9 тыс. долл.	2,2 тыс. долл.
Гибкий график	допустим	маловероятен	есть	допустим	исключен
Полезный опыт	компьютер	руководить людьми, компьютер	производственные процессы, компьютер	организационные навыки	управление временем, многозадачность
Ежегодный отпуск	14	12	10	15	12
Социальное обеспечение	медицинская, стоматологическая страховки, пенсионное страхование	медицинская, стоматологическая страховки	медицинская страховка	медицинская страховка, пенсионное страхование	медицинская, стоматологическая страховки
Удовлетворение от работы	отлично	хорошо	хорошо	отлично	скучно

Как видите, таблица последствий Винсента — это большой объем информации в сжатой и упорядоченной форме, позволяющей легко сравнивать варианты решения, цель за целью. Таблица — это базовая структура для сравнения вариантов, а если необходимо, то и поиска компромиссов. Более того, составление таблицы дисциплинирует вас, заставляя собрать воедино все свои идеи по вариантам решения, целям и последствиям. И хотя подобную таблицу составить не так трудно, мы всегда удивляемся, как редко те, кто анализирует варианты решения, тратят время на формулирование всех элементов, касающихся выбора. Без таблицы последствий вы рискуете сравнивать варианты решения бессистемно, что может привести к ошибочному решению.

Овладейте искусством оценки последствий

Для того чтобы правильно формулировать последствия, требуется мастерство. (Впрочем, это утверждение справедливо для всех аспектов процесса принятия решения.) Стать настоящим асом этого дела вам поможет использование следующих приемов:

Испытай, а лишь потом покупай. Мы напомнили вам эту расхожую фразу, дабы убедить по возможности *испытывать* понравившийся вариант с точки зрения последствий прежде, чем сделаете выбор в его пользу. Например, если вы планируете приобрести фургон, а до этого владели только машинами с кузовом типа «седан», арендуйте фургон на неделю или возьмите у знакомого. Непосредственно пережив возможные последствия, вы сможете оценить все нюансы. И даже больше: вы можете столкнуться с последствиями, которых не предполагали ранее. Например, откроете, что, с одной стороны, фургон трудно парковать на небольшой стоянке рядом с местом вашей работы, но, с другой стороны, вашему пожилому отцу гораздо проще входить и выходить из него.

Есть много способов того, как испытать что-то прежде, чем сделать выбор. Если вы собираетесь учиться в каком-либо конкретном колледже, можно переночевать в университетском городке, перекусить в столовой, сходить на занятия и пообщаться со студентами. Вы можете проехать по дороге от вашей работы до дома, который хотите приобрести. Разрабатывая тостер, вы можете сначала создать его модель на компьютере или построить прототип.

Используйте общепринятую шкалу для оценки последствий. В некоторых ситуациях словесной формулировки последствий, пусть даже

очень точной и полной, недостаточно для того, чтобы решить проблему. В таком случае вы можете воспользоваться шкалой оценки. Это позволит более наглядно представить описываемые последствия, в результате чего принять трудное решение будет легче.

При построении шкалы оценки необходимо использовать выраженные в числах и действительно важные единицы измерения, отражающие суть вашей цели. Таковы доллары (если речь идет о том же доходе или стоимости продуктов), проценты (например, когда вам нужно выразить, какая часть рейсов прибыла вовремя) или акры (например, для заповедников с дикими животными). Но как измерить нематериальные элементы, такие как имидж фирмы, корпоративная культура или человеческая боль и страдания? Здесь существует две возможности:

- Выбрать выразительную шкалу оценки, отражающую суть вашей цели. Так, одна из целей Винсента Сахида заключалась в гибком графике работы. Созданная им таблица последствий показывала общую оценку этого фактора, но как измерить уровень гибкости графика более точно? Подходящая единица шкалы оценки — процент рабочего времени, которое работник может планировать по собственному усмотрению, без санкции руководства.
- Создать субъективную шкалу оценки, измеряющую степень соответствия вашей цели. Вы часто принимали решения, основанные на субъективных шкалах оценки. Таковы система оценок от 5 до 1, используемая в школах; знаки «зеленый кружок», «синий квадрат», «черный ромб», обозначающие классификацию горных трасс по сложности; рейтинги финансовых рисков Standard&Poors для ценных бумаг... Чтобы создать собственную шкалу оценки, нужно определить как можно больше возможных уровней, с тем чтобы сравнивать последствия с адекватной точностью. Иногда достаточно простой двухточечной шкалы (например, когда для каждого из вариантов лечения нужно отметить потребность в отпускаемых по рецепту лекарствах).

Применяя разные способы оценки, вы почувствуете, что усилия, потраченные на трудноизмеримые цели, не были бесполезными: думая о том, как измерить цель, вы неизбежно оценивали ее значение более четко.

Не полагайтесь лишь на точные данные. Когда точные данные надежны, непротиворечивы и важны, обязательно используйте их. Но не руко-

водствуйтесь ими лишь потому, что их легко получить или они кажутся вам объективными.

- Вовремя распознавайте цели, которые невозможно измерить с помощью точных данных. Например, планируя прокладку шоссе и думая о минимизации затрат, не забывайте и о том, что видимые разрушения должны быть минимальными, хотя, в отличие от затрат, этого не выразить в цифрах.
- При выборе шкалы оценки руководствуйтесь ее адекватностью, а не тем, оперирует ли она точными данными. Неподходящая шкала оценки — последнее, что вам нужно. Чтобы выбрать район проживания, лучше использовать в качестве оценки «время, затрачиваемое ежедневно для поездки на работу», чем такой легко измеряемый, но менее значимый фактор, как «расстояние до работы».

Используйте как можно больше доступной для вас информации.

Иногда вы можете легко добыть нужную вам информацию, как это было с Винсентом Сахидом в вопросе заработной платы для каждого из мест работы. В противном случае приходится полагаться только на собственную интуицию, как это сделал Винсент, когда описывал, насколько ему может понравиться то или иное место работы. В иной ситуации, когда вы владеете минимумом информации, вам приходится находить подтверждение ей посредством логических рассуждений. Предположим, что вы выбираете между маршрутами четырехнедельного путешествия с семьей в Австралию и Новую Зеландию, о котором мечтали всю жизнь. При прочих равных условиях одной из самых значимых целей будет минимизация расходов на путешествие, что потребует оценки многочисленных составляющих, из которых эти расходы складываются. Вы будете опираться на точную информацию в отношении стоимости авиабилетов. Оценивая стоимость проживания в гостинице, вы выясните среднюю стоимость проживания в гостиницах того класса, который обычно выбираете. Стоимость питания можно оценить, руководствуясь мнением менеджера бюро путешествий. Немало усилий придется потратить на то, чтобы определиться со стоимостью планируемых развлечений и культурных мероприятий. Точные данные удастся получить лишь для некоторых из них, в остальных же случаях вам придется исходить из предположений, основанных на тех или иных фактах. Затем вам нужно будет суммировать расходы (и тут вам понадобится логика), чтобы получить приблизительную оценку общей стоимости путешествия.

Разумно подходите к советам экспертов. Часто другие — будем называть их «экспертами» — знают о возможных последствиях больше вас. Финансисты и специалисты по налогообложению могут оценить, насколько выгодным будет выбор той или иной формы сбережений на ваше имя или в пользу вашего ребенка. А ваш девятилетний сын может оказаться экспертом, если речь идет о том, какой подарок на день рождения может понравиться его восьмилетнему двоюродному брату.

Опираясь на чужое мнение, убедитесь, что хорошо представляете себе не только сам объект оценки, но и уверены в информаторе, доверяете ему. Особенно важно понимать это в тех случаях, когда вам нужно объяснить свой выбор членам вашей семьи, коллегам или знакомым.

Выбирайте шкалу с адекватным уровнем точности. Зачастую используемые нами при оценке последствий термины имеют завышенный или заниженный уровень точности. Так, примерное определение затрат в «33 475 долларов» для шкалы оценки будет чересчур точным. Правильнее сформулировать его как «33 тыс. долларов $\pm 10\%$ ».

Нередко люди совершают противоположную ошибку, используя шкалу оценки с *заниженным* уровнем точности. Это делается для упрощения, но тогда можно не заметить довольно существенные различия сравниваемых параметров. Приведем пример такой ошибки. Планируя реконструкцию и ремонт расположенного на территории штата шоссе, инженеры включили в проект сотни мостов. Первоначальная оценка суммы расходов на один мост (в диапазоне от 0,5 млн до 20 млн долларов) была сделана с точностью $\pm 20\%$. Обеспокоившись недостаточной точностью, инженеры решили применить для сравнения стоимости трехбалльную шкалу: *A* обозначало «недорогой», *B* — «умеренно дорогой», а *C* — «дорогой». К сожалению, эти категории отражали настолько широкий разброс в стоимости, что это не только не приблизило к желаемому, но и зачеркнуло уже достигнутый уровень точности. Например, разброс в стоимости, обозначенный буквой *B*, охватывал суммы от 3 млн до 10 млн долларов, и по сравнению с этим первоначальные 20 % казались уже незначительной погрешностью.

В случаях с высоким уровнем непредсказуемости будьте начеку. Мы не всегда можем точно спрогнозировать возможные последствия. Если уровень такой непредсказуемости не очень высок, мы можем оценить последствия на основе точной информации или значимых данных. Например, планируя приобрести машину и сравнивая варианты, вы не будете знать точную сумму затрат до тех пор, пока не обсудите все условия покупки. И все же обоснованная предварительная оценка

позволит сократить количество вариантов или даже определит выбор. В этом и во многих других случаях незначительный элемент непредсказуемости не повлияет на решение. Однако нередко уровень непредсказуемости столь высок, что вам сложно адекватно охарактеризовать последствия. Так, для решений, которые касаются инвестиций, страховок, медицинских или юридических вопросов, вам неминуемо придется бороться с элементами непредсказуемости — эту тему мы обсудим в главе 7.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Реконструировать дом или переехать (4 часть)

Мэтеры созрели для покупки дома. Но какой дом и за какую цену они могут себе позволить? Чтобы определиться с выбором, Дарлин и Дрю снова просматривают свои записи по каждому из пяти возможных вариантов дома, составляя для них списки аргументов «за» и «против». В итоге список аргументов для каждого дома уже занимает несколько страниц, и, ошеломленный этим, Дрю протестует:

— Для меня это слишком — мне нужно видеть все варианты на одном листе. Мы определились в отношении наших целей: школа, время на дорогу с работы и все остальное. Нам нужно оценить, насколько рассматриваемые дома соответствуют всем нашим целям.

Дарлин соглашается с тем, что им нужен более удобный формат. Используя первоначальный перечень требований к дому (см. главу 3) и свои записи, Дарлин расписывает некоторые значимые факторы более подробно, что делает цели более объемными и наглядными. В результате у нее получается новая таблица, в которой последствия для каждого из вариантов сравниваются относительно каждой из шести целей. Слева Дарлин перечислила цели и значимые факторы, а в верхней строке — пять домов, которые они рассматривают в качестве вариантов. В некоторых ячейках таблицы она охарактеризовала последствия словами (такими как «плохо», «довольно хорошо» или «отлично» — в отношении игровых площадок), а в других случаях использовала цифры (например, для обозначения времени на дорогу с работы и площади участка за домом).

В отношении нынешнего дома на Скул-стрит Мэтеры и их риэлтер определяют такой значимый фактор, как «Запрашиваемая цена», в 175 тыс. долларов, с учетом пристроенной к дому дополнительной спальни. Для того чтобы оценить все последствия, нужно много времени, но Дарлин считает, что дело того стоит, ведь это одно из самых важных решений в жизни семьи.

Она с гордостью показывает плоды своих усилий мужу:

— Ты хотел видеть все на одном листе — вот, пожалуйста! (См. с. 76–79.)

Дрю поражен. Сначала Дарлин пришлось объяснить ему некоторые свои лаконичные определения, но как только ему становятся ясными все определения в таблице, он с ними соглашается. Даже Джону таблица понятна.

Составление таблицы помогло Мэтерам: они отказываются от наименее подходящего варианта на Итон-стрит. Тем не менее окончательный выбор еще не сделан.

(Продолжение в главе 6.)

Выводы из практического приложения

Мэтеры значительно продвинулись в вопросе выбора нового дома. Благодаря усилиям Дарлин они могут легко сравнить дома на соответствие их целям. И хотя таблица последствий не указала на очевидный выбор, она позволила отказаться от дальнейшего анализа одного из вариантов решения (дома на Итон-стрит), так как он явно проигрывает как минимум одному из оставшихся вариантов, а значит, не может рассматриваться в качестве возможного выбора.

На этом этапе Мэтерам можно дать следующие рекомендации:

- Определить или создать шкалу оценки в отношении некоторых целей. Эта шкала поможет уточнить значение некоторых целей, а также сравнить оставшиеся варианты. Возьмем такой фактор, как «преступность». Подразумевают ли Мэтеры под преступностью жестокие преступления с человеческими жертвами, преступления против собственности, акты вандализма или все вышеперечисленное? Есть ли информация об ежегодных происшествиях по каждому из районов и видов преступлений? Могут ли Мэтеры вычислить коэффициент преступности для каждого района? Если преступность действительно так сильно их беспокоит, то такой коэффициент обязательно нужно вычислить. В любом случае, уже одно обсуждение того, как это можно сделать, позволит Мэтерам осознать степень их беспокойства, и тогда, возможно, коэффициент вычислять будет не обязательно.
- Проверить все последствия на правильность и неизменность. Джон пока что учится в третьем классе и тратит 5 минут на дорогу пешком до начальной школы. Но через три года он перейдет в среднюю школу, путь до которой будет занимать уже 20 минут. Поэтому ориентироваться на 5 минут при сравнении вариантов нельзя. Возможно, Мэтерам нужно чаще мысленно заглядывать в будущее.
- Проверить, насколько полно описаны все последствия. Мы не видим в таблице подробной оценки школы для Джона; между тем она должна

Таблица последствий

Цели	Значимые факторы	Амхерст
Удобство месторасположения	Время на дорогу с работы (в одну сторону) (для Дрю)	примерно 40 минут
	Время на дорогу с работы (для Дарлин)	25 минут (с натяжкой)
	Расстояние до школы (для Джона)	10 минут на автобусе
	Расстояние до магазинов	только на машине, 5 минут
Оценка школы для Джона	На сколько превышает штатную норму, %	90
	Уровень преподавания основных предметов (чтение, математика, естествознание)	очень хороший
	Программа по музыке	хорошая
	Программа по физической подготовке	отличная
Оценка района	Качество образования в старшей средней школе	очень хорошее
	Преступность	можно сказать, что есть
	Уличное движение	спокойная улица
	Игровые площадки	прекрасные
Качество дома	Спортивные сооружения	отличные
	Живущие поблизости дети	немного, но есть
	Соседи	Скорее всего, станут друзьями
	Спальни	4 (2 — маленькие)
	Ванные комнаты	прекрасные
	Кухня	сплошное удовольствие
	Общая комната	нормальная
	Состояние, необходимость ремонта	в хорошем состоянии
	Общее эстетическое впечатление	приятное

для нового дома семьи Мэтеров

Варианты решений			
Итон	Скул	Уэйд	Западный бульвар
30 минут с трудом	20 минут	15 минут	30 минут
приблизительно 20 минут	легко за 25 минут	20 минут	30 минут
10 минут на автобусе	пешком 2 квартала	5 минут пешком	пешком 4 квартала
только на машине, 3 минуты	пешком близко	пешком близко	пешком далеко
65	55	95	70
сносный	слабый	очень хороший	хороший
очень хорошая слабая	отсутствует очень хорошая	отличная хорошая	просто ОК хорошая
хорошее	хорошее	самое лучшее	хорошее
невысокий уровень	низкий уровень	в небольшой степени	между умеренным и высоким
умеренно интенсивное в часы пик	умеренная интенсивность	умеренно интенсивное в часы пик	от умеренного до интенсивного
так себе	нормальные	довольно хорошие	неважные
нормальные	прекрасные	нормальные	хорошие
очень мало	много	много	совсем немного
надоедливые	приятные	совместимость есть	кажутся милыми
4 маленькие нормальные	3 маленькие не очень хорошие	3 большие хорошие	3 средние проблема
хорошая	хорошая	приятная	лучшая часть дома
в плачевном состоянии	отличная	просторная, с камином	маленькая
в отличном состоянии	в плохом состоянии	требует ремонта	в среднем состоянии
просто ОК	плохое	приятное	между ОК и хорошим

Окончание таблицы

Цели	Значимые факторы	Амхерст
Участок за домом	Площадь	300 м ²
	Сад (деревья, кустарники)	прекрасное состояние
	Пригодность для собаки	ОК
	Пригодность для детей	идеально
Стоимость	Запрашиваемая цена	225 тыс. долл.
	Налоги на недвижимость	3,5 тыс. долл. в год
	Прочие замечания	нет больших затрат на обслуживание дома; возможное увеличение рыночной стоимости

Варианты решений			
Итон	Скул	Уэйд	Западный бульвар
500 м ² скучный	150 м ² ужасный	400 м ² требуется работы	200 м ² требуется ухода
отлично	не очень подходит	хорошо	плохо
хорошо	так себе	отлично	между нормально и плохо
240 тыс. долл.	175 тыс. долл.	195 тыс. долл.	180 тыс. долл.
3,2 тыс. долл. в год	2,2 тыс. долл. в год	2,5 тыс. долл. в год	2,3 тыс. долл. в год
—	высокие расходы на обслуживание из-за ремонта	умеренные расходы на обслуживание	—

ГЛАВА 6

КОМПРОМИССЫ

После того, как вы сопоставили варианты решения с вашими целями и отсеяли слабейшие варианты, оставшиеся варианты кажутся почти равноценными: *вариант А лучше варианта В для одних целей, но хуже для других*. Обычно цели, которые ставят при принятии важных решений, конфликтуют между собой — невозможно иметь то и другое одновременно, потому вы вынуждены идти на компромиссы. Вы должны отказаться от чего-то в отношении одной из целей, чтобы достичь большего в отношении другой.

Например, в начале 80-х годов в США был принят закон, который ограничивал скорость движения автотранспорта по всей стране 55 милями в час* — с целью сокращения расхода бензина. Это ограничение одновременно привело к снижению числа дорожных происшествий со смертельным исходом. Тем не менее спустя десять лет вокруг закона разгорелись жаркие дебаты. Сторонники ограничения указывали на тысячи спасенных жизней. Их оппоненты упирали на то, что нефтяной кризис давно в прошлом, а современные машины оснащены значительно лучшими топливосберегающими системами, и предел возможной скорости нужно поднять, дабы быстрее можно было добираться до мест назначения. Некоторые участники дебатов предлагали разрешить каждому штату самостоятельно устанавливать предел возможной скорости.

* Около 90 км/ч.

быть приведена для всех домов, рассматриваемых в качестве вариантов.

- Оценить степень точности всех формулировок. Например, формулировка «нужно поработать» для цели «Сад» не совсем прозрачна. Лучше привести оценку работы в пересчете на затраты времени и денег.
- Регулярно сравнивать оставшиеся варианты попарно. При этом для каждого из вариантов нужно составить списки аргументов «за» и «против». Сравнить четыре варианта одновременно значительно труднее; к тому же, сравнивая варианты попарно, можно отсеять слабейший вариант или натолкнуться на дополнительную информацию, которая укажет на единственный вариант. В любом случае, сравнивая оставшиеся варианты попарно, вы сможете точнее определить их сильные и слабые стороны.

Каждая из этих точек зрения акцентирует различные цели: спасенные жизни, удобство автомобилистов и права штатов. Найти золотую середину трудно, но если ее не искать, можно упустить главное. Предположим, что все согласятся с тем, что ограничение скорости 55 мильми в час можно компенсировать числом спасенных жизней. Но тогда кто-нибудь неизбежно предложит снизить предел до 45 миль/час. И почему тогда не 35 миль/час, или даже не 20? Ведь, в конце концов, каждое снижение предельно возможной скорости спасет еще больше человеческих жизней. Но в какой-то момент вступят в игру другие цели. Подавляющее большинство не согласится с ограничением скорости в 20 миль/час. Более того, люди будут активно протестовать, используя в качестве аргументов фактор удобства или права штатов, или оба аргумента вместе. Что же является камнем преткновения? Дело в том, что *у вас не получится сделать выбор, преследующий множество целей, если вы сфокусируете внимание только на одной из них.*

Когда вы преследуете единственную цель, ваша тактика вам предельно ясна. Допустим, когда вам нужно с минимальными затратами денег добраться самолетом из Нью-Йорка до Сан-Франциско, вы просто найдете авиакомпанию, предлагающую самые низкие тарифы, и купите билет. Но преследовать единственную цель — редкая роскошь. Обычно вам одинаково важны сразу несколько целей. Например, не только выгодный тариф, но и удобное время отправления, отсутствие пересадок и безопасность перелетов. Вы также бы не отказались бы от места рядом с проходом и от бонусных миль, зачисленных на вашу карточку постоянного клиента авиакомпании. Теперь сделать выбор стало значительно сложнее. Так как вы не можете реализовать одновременно все свои требования, вы будете вынуждены искать золотую середину. Вы должны будете найти компромисс.

Поиск разумного компромисса — один из самых важных, но и самых непростых моментов при принятии решения. Чем больше вариантов вы рассматриваете и чем больше целей преследуете, тем больше компромиссов вам придется найти. Однако сложность принятия того или иного решения заключается не в количестве компромиссов. Дело в том, что цели зачастую просто несопоставимы и у каждой есть собственные основания для сравнения. В одном случае вы будете сравнивать варианты с помощью чисел (34 %, 38 %, 53 %), в другом вам придется использовать качественные оценки (высокий, низкий, средний) или даже описательные характеристики (желтый, оранжевый, синий). Вам надо будет найти компромисс не между яблоками и апельсинами, а между яблоками, апельсинами и слонами.

Как можно найти компромисс между столь разными вещами? Это мы и собираемся продемонстрировать в данной главе.

Выявление доминирующих и устранение рецессивных вариантов

Вы должны попытаться исключить некоторые из своих вариантов прежде, чем искать компромисс. Чем меньше вариантов, тем меньше компромиссов, и тем легче будет принять решение. Чтобы определить, какие варианты можно исключить, следуйте простому правилу: если вариант *A* лучше варианта *B* в отношении некоторых целей и не хуже варианта *B* в отношении оставшихся целей, то вариант *B* можно отбросить. В таких случаях говорят, что *A* *доминирует* над *B*: у *B* есть недостатки и ни одного преимущества, это рецессивный вариант.

Допустим, вы решили съездить на выходные за город. Вы анализируете пять возможных вариантов этого отдыха, преследуя три цели: низкая стоимость, хороший климат и близость от дома. Рассматривая свои варианты, вы замечаете, что варианту *C* в сравнении с *D* присущи следующие недостатки: он обойдется вам дороже, климат там хуже, а дорога займет столько же времени. Вариант *C* — рецессивный, и его можно отбросить.

Но не стоит подходить к параметру доминирования-рецессивности со слишком жесткими мерками. Сравнивая оставшиеся варианты, вы можете, например, обнаружить, что и вариант *E* хуже *D* — в плане расходов и погоды, зато у варианта *E* есть небольшое преимущество: на дорогу вы потратите на 30 минут меньше. Однако очевидно, что относительно небольшой выигрыш по времени не перевесит плохой погоды и дороговизны. Следовательно, с практической точки зрения *D* доминирует и над *E* (мы назвали это «практическим доминированием») — поэтому *E* также можно отбросить как рецессивный вариант. Устранив рецессивные варианты, мы упростили задачу принятия решения: выбирать нужно уже из трех вариантов, а не из пяти.

Составление таблицы последствий, которое мы обсудили в предыдущей главе, может помочь вам в устранении рецессивных вариантов — как способе систематизации данных, облегчающем сравнение вариантов. Но при большом количестве вариантов и целей таблица может получиться столь большой по объему, что выявить рецессивные варианты будет сложно. Взгляните еще раз на таблицу последствий Винсента Сахида на с. 69, и вы поймете, что мы имеем в виду.

Чтобы вам было проще найти доминанту, необходимо составить вторую таблицу, где описания последствий будут заменены цифрами.

Тщательно проанализируйте информацию в каждой ячейке таблицы; наиболее соответствующие данной цели последствия обозначьте цифрой «1»; менее привлекательные — цифрой «2», и так далее. Продолжайте действовать так до тех пор, пока не переведете в цифры все имеющиеся в таблице последствия. Например, для строки «Отпуск» в таблице Винсента цифра «1» соответствует варианту 15-дневного отпуска, «2» — 14-дневного, «3» — двум вариантам по 12 дней и, наконец, «5» соответствует 10-дневному отпуску. Сложнее перевести в цифры качественные показатели, поскольку здесь придется основываться на субъективных предпочтениях. Так, сравнивая варианты социального обеспечения, Винсент решает, что стоматологическая страховка для него важнее, чем пенсия, и оценивает их исходя именно из этого (см. ниже).

Когда последствия выражены в цифрах, найти доминанту проще. Сравнивая варианты *B* и *E*, Винсент видит, что работа *B* явно доминирует над *E*: работа *E* имеет худшие показатели по четырем параметрам и равные показатели по двум параметрам. А при сравнении вариантов *A* и *D* ясно видно, что *A* лучше *D* по трем параметрам и хуже только по одному (отпуск), а по двум параметрам сравниваемые варианты имеют равные показатели. Если какой-то вариант превосходит другие только по одному из параметров, как мы видим на примере работы *D*, то в соответствии с принципом практического доминирования его можно отбросить. Для Винсента очевидно, что преимущество работы *D* в отношении продолжительности отпуска (на один день) не перевешивает ее

Таблица показателей Винсента Сахида. Варианты трудоустройства

Цели	Варианты решений				
	Работа А	Работа В	Работа С	Работа D	Работа E
Зарплата	3	1	5	4	2
Гибкий график	2	4	1	2	5
Полезный опыт	4	1	3	5	2
Ежегодный отпуск	2	3	5	1	3
Социальное обеспечение	1	2	5	4	2
Удовлетворение от работы	1	3	3	1	5

недостатков в отношении размера зарплаты, возможности приобретения полезных навыков и социального обеспечения. Следовательно, работа *D* — это рецессивный вариант, который можно отбросить.

Используя таблицу показателей для исключения рецессивных вариантов, вы сможете сэкономить массу сил и времени. Иногда этот метод позволяет сразу же прийти к окончательному решению (если получится устранить все рецессивные варианты и оставить только доминирующий). Кроме того, этот метод не позволит вам сделать посредственный выбор.

Достижение компромисса через равноценный обмен

Если вы все еще рассматриваете несколько вариантов, вам придется искать компромисс между ними. Здесь будет уместно вернуться в прошлое и вспомнить, что говорил американский просветитель Бенджамин Франклин о компромиссах при принятии решения. Больше 200 лет назад известный ученый Джозеф Пристли, приятель Франклина, оказался в ситуации, когда ему нужно было принять очень непростое решение. Пристли написал Франклину письмо, в котором спрашивал совета, какой из двух вариантов ему выбрать. Франклин понимал, что выбор будет зависеть от целей Пристли, а также от того, как он оценит оба варианта с точки зрения их соответствия поставленным целям. Поэтому, вместо того, чтобы предложить конкретное решение, Франклин в общих чертах изложил *логику процесса*, которая должна была помочь Пристли сделать выбор. Вот письмо Франклина, посланное из Лондона 19 сентября 1772 года.

Дорогой сэр,

В деле, столь важном для Вас, в коем Вы испрашиваете моего совета, я не в силах, за отсутствием достаточного знания обстоятельств, рекомендовать Вам, какое решение принять, но, если угодно, я укажу Вам, как его принять.

Подобные затруднительные ситуации представляют собой проблему потому, что при размышлении о них в сознании нашем не появляются сразу все аргументы «за» и «против»: порой предстают одни резоны, порой — другие (когда первые уже исчезают из виду). Посему ум наш попеременно захватывают разные намерения и устремления, а также неопределенность, порождающая замешательство.

Дабы покончить с этим, я имею обыкновение, разделив лист бумаги чертой на две колонки, заносить в одну резоны «за», а в другую — «против». Затем, после трех или четырех дней размышления, я коротко запи-

сываю под нужными заголовками разные мысли «за» и «против», которые пришли ко мне в разное время.

Собрав их таким образом воедино, я отваживаюсь начать судить о присущей им весомости. Когда попадают мне два резона (по одному с каждой стороны), кои представляются равными, я вычеркиваю оба. Если попадает один резон «за», равнозначный двум резонам «против», я вычеркиваю все три. Если, по моему разумению, два резона «против» уравниваются тремя резонами «за», я вычеркиваю все пять и, двигаясь так, отыскиваю то, что может иметь решающее значение. Если по прошествии еще одного или двух дней размышлений ни на одной стороне не появляется ничего нового и значимого к соответственному решению.

И хотя весомость резона не может быть измерена с точностью, присущей алгебраическим величинам, все же, когда я размышляю о каждом отдельно и сравниваю его со всеми прочими, лежащими перед глазами, то полагаю, что могу вынести более разумное суждение и менее склонен предпринимать неверные шаги. Я обнаружил огромные достоинства составления подобных уравнений — занятия, кое назвать позволительно будет поучительной алгеброй благоразумия.

Искренне желаю Вам совершить наилучший выбор и остаюсь навеки Вашим преданным другом.

Б. Франклин

Франклин предложил замечательный способ того, как упростить процесс выбора. Всякий раз, вычеркивая один пункт из списка «за» и «против», он заменял изначальную проблему ее более простым эквивалентом. В итоге, после тщательной проработки своего списка, он приходил к очевидному выбору.

Разумеется, Франклин не использовал список целей, но его осторожность «за отсутствием достаточного знания обстоятельств» вкупе с последовательным подходом к работе со списками «за» и «против» свидетельствуют о том, что он полагался на них целиком и полностью.

Можно сказать, что таблица последствий — это развитие идеи Франклина о «поучительной алгебре благоразумия», и такая таблица позволяет осуществлять выбор из любого числа вариантов. Чуть позже вы узнаете, как находить однозначные компромиссы и использовать их для замены сложной проблемы ее простым эквивалентом, подобно тому, как это делал Франклин. Мы называем такой подход *методикой равноценного обмена*. Сначала на простом примере выбора из всего лишь двух вариантов в соответствии с двумя целями мы опишем, как работает эту методика, а позже рассмотрим ее на примере более сложной ситуации с многочисленными целями и вариантами.

Суть методики равноценного обмена

В чем состоит методика равноценного обмена? Чтобы понять ее суть, мы должны начать с определения фундаментального (хотя и очевидного) принципа принятия решения: если все варианты равноценны в сопоставлении с определенной целью (например, требуют одинаковых затрат), можно игнорировать эту цель при выборе варианта. Так, если цена билета на рейс Нью-Йорк – Сан-Франциско одинакова у всех авиакомпаний, этот параметр можно не учитывать при выборе. Принимая решение, вы будете учитывать только оставшиеся цели.

Методика равноценного обмена позволяет так изменять последствия различных вариантов в соотношении с той или иной целью, что они становятся равными, а значит, цель можно игнорировать.

По сути, методика равноценного обмена — это разновидность бартера: она заставляет вас задуматься о важности одной цели относительно другой. Например, если у American Airlines билет на рейс Нью-Йорк – Сан-Франциско стоит на 100 долларов больше, чем у Continental, то вы можете обменять 100-долларовую скидку, предоставляемую Continental, на 2000 бонусных миль, которые предлагает American Airlines. Другими словами, вы можете «оплатить» 2000 бонусными милями небольшую разницу в цене на билет. После этого обмена по такому параметру, как «цена билета», обе авиакомпании наберут равное количество баллов, и эту цель можно будет не учитывать в дальнейшем. Теперь можно задуматься над тем, нужны ли вам эти 2000 бесплатных миль или вы обойдетесь реальными 100 долларами в кармане.

Если нахождение доминанты позволяет исключать варианты решения, то методика равноценного обмена позволяет исключать цели. Чем больше целей и рецессивных вариантов вы отбросите, тем проще вам будет принять решение.

Как использовать методику равноценного обмена

Методику равноценного обмена можно продемонстрировать в действии на довольно простом примере. Представьте, что вы управляете бразильской компанией по производству тонизирующего напитка на основе колы, и несколько компаний проявили интерес к покупке франшизы. В настоящий момент доля вашей компании на рынке составляет 20 %, а за прошедший отчетный год ваша прибыль составила 20 млн долларов. На будущий год вы поставили перед собой две ключевые цели: увели-

Таблица последствий для вариантов маркетинговых стратегий компании по производству напитков

Цели	Варианты решений	
	Продажа франшизы	Франшиза не продается
Прибыль (млн долл.)	10	25
Доля на рынке, %	26	21

чение прибыли и доли на рынке. Вы предполагаете, что расходы на организацию франчайзинга сократят вашу прибыль до 10 млн долларов, но зато ваша доля на рынке увеличится до 26 %. Если вы откажетесь от продажи франшизы, ваши доходы вырастут до 25 млн долларов, но доля на рынке увеличится только до 21 %. Вы заносите полученные данные в таблицу последствий (см. выше).

Как сделать правильный выбор в данной ситуации? Согласно таблице, решение зависит от того, что важнее для вас — дополнительные 15 млн долларов прибыли или еще 5 % рыночной доли. Чтобы решить этот вопрос, вы можете применить методику равноценного обмена.

Во-первых, определитесь с тем, какие изменения нужно внести, чтобы игнорировать одну из целей. Если вы готовы отказаться от прибыли в 15 млн долларов и не продавать франшизу, ваше решение будет зависеть лишь от показателя рыночной доли.

Во-вторых, подумайте, как нужно переформулировать другую цель, чтобы компенсировать необходимые изменения. Вам нужно понять, какой процент рыночной доли сможет компенсировать недополученные 15 млн долларов. После тщательного анализа перспектив долгосрочного роста прибыли в случае увеличения доли на рынке вы решаете, что потерю 15 млн долларов вам компенсирует 3%-ный рост рыночной доли.

В-третьих, осуществите равноценный обмен. В таблице последствий уменьшите прибыль варианта «франшиза не продается» на 15 млн и прибавьте к его рыночной доле 3 %. Измененные последствия — при-

Равноценный обмен для компании по производству напитков

Цели	Варианты решений	
	Продажа франшизы	Франшиза не продается
Прибыль (млн долл.)	10	25 10
Доля на рынке, %	26	21 24

быль 10 млн долларов и рыночная доля 24 % — эквивалентны изначальным последствиям — прибыль 25 млн долларов, рыночная доля 21 %.

В-четвертых, вычеркните цели, которые больше не влияют на принятие решения. Теперь, когда показатели прибыли для каждого из вариантов стали одинаковыми, можно не принимать во внимание эту цель и сосредоточиться на рыночной доле.

И, наконец, выберите доминирующий вариант. После всех операций сделать выбор совсем несложно. Варианту с продажей франшизы соответствует бо́льшая доля на рынке, значит, его и следует выбрать.

В случае с компанией по производству тонизирующего напитка для принятия правильного решения достаточно было всего лишь один раз применить методику равноценного обмена. Обычно таких обменов нужно совершить гораздо больше.

Эффективность методики равноценного обмена — в том, что она позволяет, вне зависимости от количества рассматриваемых вариантов и целей, методично вычеркивать цель за целью, пока выбор не станет очевидным. Другими словами, это итеративная методика. Вы продолжаете производить равноценные обмены, исключая цели, пока не оставите только одну цель.

Упрощайте сложное решение при помощи равноценных обменов

После того, как мы поэтапно проанализировали действие методики равноценного обмена, давайте посмотрим, как она работает, на примере более сложной проблемы. Алан Миллер, специалист по компьютерным технологиям, три года назад начал частным образом предоставлять услуги в области компьютерного сервиса. Первый год он работал дома, но поскольку его предприятие расширилось, решил арендовать небольшое помещение в офисном центре «Пьерпойнт» сроком на два года. И вот действие договора аренды подходит к концу, и Алану нужно решить, что делать — продлить срок аренды или же поискать другое помещение.

После долгих размышлений о перспективах своего бизнеса Алан определил пять фундаментальных целей-требований к офису: близость к дому, удобство расположения для клиентов, наличие качественных офисных услуг (персонал, ксерокс, факс, доставка почты), достаточная площадь и низкая арендная ставка. Осмотрев больше десяти возможных помещений и отказавшись от тех, которые явно не соответствуют его требованиям, Алан остановился на пяти вариантах аренды офиса —

Выбор офисного помещения. Таблица последствий Миллера

Цели	Варианты решений				
	«Паркуэй»	«Ломбард»	«Баранов»	«Монтана»	«Пьерпойнт»
Время на до- рогу (мин)	45	25	20	25	30
Удобство располо- жения для клиентов (%)	50	80	70	85	75
Оснащен- ность офиса	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>A</i>	<i>C</i>
Площадь помещения (кв. футы)	800	700	500	950	700
Ежемесяч- ные расхо- ды (долл.)	1850	1700	1500	1900	1750

в бизнес-центрах «Паркуэй», «Ломбард», «Баранов», «Монтана» и, наконец, продления договора в «Пьерпойнте».

После чего Алан составил таблицу последствий (см. выше), в которую записал последствия выбора для каждого варианта и каждой цели. При этом для каждой цели он использовал свою систему оценки. Удаленность от дома он измеряет в минутах: сколько времени в среднем потребуется на то, чтобы добраться до работы в часы пик. Чтобы оценить удобство расположения офиса для клиентов, он подсчитывает процент клиентов, которые смогут доехать до его офиса в течение часового обеденного перерыва. Чтобы оценить оснащение офиса техникой и качество предоставляемых услуг, он использует простую трехбалльную систему оценки: *A* обозначает полный набор услуг, включающий ксерокс, факс, автоответчик и услуги секретаря за отдельную плату; *B* обозначает наличие факса и автоответчика; а *C* — отсутствие дополнительной техники и услуг. Размер офиса измеряется в квадратных футах*, а расходы определяются суммой ежемесячной аренды.

Чтобы сделать выбор простым, Алан сразу же пытается отказаться от некоторых вариантов на основании принципа доминирования-ре-

* 1 кв. фут \approx 0,1 м².

Таблица показателей Миллера

Цели	Варианты решений				
	«Паркуэй»	«Ломбард»	«Баранов»	«Монтана»	«Пьерпойнт»
Время на до- рогу (мин)	5	2	1	2	4
Удобство располо- жения для клиентов (%)	5	2	4	1	3
Оснащен- ность офиса	1	3	4	1	4
Площадь помещения (кв. футы)	2	3	5	1	3
Ежемесяч- ные расхо- ды (долл.)	4	2	1	5	3

цессивности или практического доминирования. Для упрощения задачи он создает таблицу показателей (см. выше), используя для нее данные таблицы последствий.

Просматривая столбцы таблицы, Алан тут же понимает, что офис в «Ломбарде» имеет преимущества перед офисом в «Пьерпойнте», арендуемым в настоящий момент, по четырем целям и равен ему по площади. Он исключает из дальнейшего рассмотрения вариант с продлением арендного договора. Кроме того, Алан видит, что офис в «Монтане» превосходит вариант «Паркуэй» практически по всем показателям, кроме стоимости аренды. Нужно ли отбросить еще и вариант «Паркуэй»? Алан возвращается к первоначальной таблице последствий и замечает, что, несмотря на большую стоимость аренды (на 50 долларов в месяц), вариант офиса в «Монтане» компенсируется большей площадью (на 150 кв. футов), близостью к дому и удобным для клиентов местоположением. Алан вычеркивает «Паркуэй» на основании принципа практического доминирования.

Теперь Алан должен выбрать из трех оставшихся вариантов («Ломбард», «Баранов» и «Монтана»), ни один из которых нельзя назвать доминирующим. Он составляет новую таблицу последствий (см. с. 92, слева).

Равноценный обмен Миллера № 1

Новая таблица				Исключение показателя «Время на дорогу»		
Варианты решений				Варианты решений		
Цели	«Лом-бард»	«Баранов»	«Монта-на»	«Лом-бард»	«Баранов»	«Монта-на»
Время на до-рогу (мин)	25	20	25	25	20	25
Удобство распо-ложения для клиентов (%)	80	70	85	80	78	85
Оснащен-ность офиса	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>A</i>
Площадь помещения (кв. футы)	700	500	950	700	500	950
Ежемесяч-ные расхо-ды (долл.)	1 700	1 500	1 900	1 700	1 500	1 900

Чтобы сделать выбор еще более простым, Алану нужно провести серию равноценных обменов. Взглянув на таблицу, он видит, что время на дорогу практически одинаково для трех оставшихся вариантов. Если, используя методику равноценного обмена, время на дорогу для вариан-та «Баранов» увеличить с 20 до 25 минут, то время для всех трех остав-шихся вариантов будет одинаковым, и эту цель можно будет исключить из дальнейшего рассмотрения. По мнению Алана, пятиминутное увели-чение времени на дорогу для варианта «Баранов» можно компенсиро-вать, увеличив на 8 % показатель этого варианта для параметра «Удоб-ство расположения для клиентов», доведя его до 78 %. Алан делает этот обмен и исключает удаленность офиса от дома из дальнейшего рассмот-рения (см. выше, справа). Затем Алан снова проверяет таблицу с целью найти варианты, которые можно исключить на основании принципа до-минирования, но не находит ни одного подходящего.

После чего Алан совершает два равноценных обмена по показателю «Ежемесячные расходы», что позволяет вычеркнуть строку «Оснащен-ность офиса». Используя степень оснащенности офиса *B* варианта «Лом-

Равноценный обмен Миллера № 2

<i>Исключение показателя «Оснащенность офиса» и варианта «Баранов»</i>				<i>Исключение показателя «Площадь помещения»; выбор варианта «Монтана»</i>	
Варианты решений				Варианты решений	
Цели	«Ломбард»	«Баранов»	«Монтана»	«Ломбард»	«Монтана»
Время на дороге (мин)	—25—	25—	25—	—25—	25—
Удобство расположения для клиентов (%)	80	78	85	80	85
Оснащенность офиса	В	С В	А В	В	В
Площадь помещения (кв. футы)	700	500	950	700 950	950
Ежемесячные расходы (долл.)	1700	1500 1750	1900 1800	1700 1950	1800

бард» в качестве стандарта, Алан повышает показатель параметра «Уровень услуг» с *С* на *В* для варианта «Баранов» в обмен на повышение показателя «Ежемесячные расходы» на 250 долларов. Кроме того, он снижает показатель уровня оснащенности офиса для варианта «Монтана» с *А* на *В* в обмен на сокращение ежемесячных расходов для этого варианта на 100 долларов (см. выше, слева).

Во время каждого из равноценных обменов Алан использует разные способы сравнения вариантов. После того как он исключает цель «Оснащенность офиса», уже ясно, что вариант «Баранов» уступает варианту «Ломбард», следовательно, его можно исключить из дальнейшего рассмотрения. Это ключевой момент всего процесса. Осуществляя равноценные обмены, мы должны искать доминанту там, где ее не было раньше, что позволит в дальнейшем исключить как можно больше вариантов. В процессе принятия решения вам придется не раз просматривать столбцы (варианты) и строки (цели), определяя доминирующие варианты и делая равноценные обмены.

После исключения варианта «Баранов» остались только «Ломбард» и «Монтана». Необходимо сравнить их всего лишь по трем показателям.

Алан делает равноценный обмен по показателям «Площадь помещения» и «Ежемесячные расходы». Решив, что офис в «Ломбарде» (700 кв. футов) будет недостаточно просторным, он уравнивает показатели площади (разница между ними составляет 250 кв. футов) и ежемесячной оплаты — разница между ними также составляет 250 долларов ежемесячно. Этим обменом он исключает показатель «Площадь помещения» из сравнения двух вариантов, после чего очевидным выбором становится вариант «Монтана», имеющий преимущества по двум оставшимся показателям — «Ежемесячные расходы» и «Удобство расположения для клиентов». Теперь мы видим, что вариант «Монтана» доминирует над вариантом «Ломбард» (см. с. 93, справа).

Алан подписывает договор об аренде помещения в офисном центре «Монтана» в уверенности, что тщательно обдумал это решение, учел все варианты и цели и сделал во всех отношениях разумный выбор.

Рекомендации по применению методики равноценных обменов

Усвоив суть методики равноценных обменов, вы без труда сможете пользоваться ею на практике, а сам процесс будет казаться детской забавой. Самым сложным моментом может оказаться оценка относительной значимости различных последствий, что и лежит в основе поиска любого компромисса. Методика равноценного обмена позволит вам скрупулезно оценить каждое из последствий. Хотя общего рецепта того, как обменять часть одних последствий на часть других, не существует (каждый обмен уникален и происходит на основе субъективного анализа), соблюдение ниже приведенных рекомендаций придаст вам уверенности в том, что вы делаете правильный выбор.

Начните с простых обменов. В одних случаях вы легко оцените значимость последствий, а в других это будет сделать сложнее. Например, при выборе авиакомпании можно легко перевести значимость бонусных миль в деньги. Ведь вы знаете, сколько бонусных миль вам нужно накопить, чтобы получить возможность бесплатного перелета, и знаете, сколько бы стоил этот перелет. Следовательно, совершить обмен между стоимостью перелета и бонусными милями достаточно просто. Куда сложнее будет совершить обмен между показателями безопасности перелетов и временем отправления рейсов. Поэтому начинайте с простого обмена «стоимость перелета на бонусные мили». Иногда вы можете принять решение (или, по крайней мере, исключить некоторые варианты решения) только при помощи простых обменов, и вам не придется ломать голову над более трудными.

Думайте о количественной стороне обмена, а не о кажущейся важности той или иной цели. Бессмысленно утверждать, что какая-то одна цель важнее другой, и ничего не говорить о фактической разнице последствий рассматриваемых вариантов. Что важнее — заработная плата или отпуск? Ответ не столь однозначен, как может показаться. Если заработная плата примерно одинакова для всех вариантов, но при этом сильно различается продолжительность отпуска, то цель «Отпуск» может стать важнее цели «Зарплата».

Если вы сосредоточитесь на важности одной конкретной цели, это может помешать отыскать правильный компромисс. Представьте ситуацию, когда в небольшом городе обсуждается вопрос экономии муниципальных средств за счет сокращения часов работы городской библиотеки. Защитник библиотеки заявляет: «Работа библиотеки в полном объеме гораздо важнее экономии средств!». Борец за экономию возражает: «Нет, нам абсолютно необходимо сократить дефицит бюджета! Вопрос экономии денежных средств важнее». Но если обе стороны подсчитают фактические затраты времени и денег, они легко смогут найти общий язык. Если сокращение работы библиотеки на два часа в неделю позволит сохранить 250 тыс. долларов ежегодно, то ее защитник, скорее всего, согласится с тем, что оно не принесет библиотеке особого вреда, особенно если учесть объем сэкономленных средств, которые, кстати, могут быть употреблены на другие полезные нужды. И наоборот, если экономия средств составит всего каких-то 25 тыс. долларов в год, то даже борец за экономию согласится с тем, что игра не стоит свеч. Мораль: осуществляя равноценный обмен, в первую очередь определитесь с количественной стороной вопроса, а не руководствуйтесь только важностью целей.

Ценность обмена относительна и зависит от того, с чего вы начинаете. Когда вы обмениваете часть чего-либо (например, часть площади офиса), вам нужно оценить ее с точки зрения целого, т. е. всей площади офиса. Например, увеличив площадь офиса в 70 м^2 на 30 м^2 , можно существенно повысить его комфортность, между тем, как для офиса в 100 м^2 увеличение площади на 30 м^2 может оказаться не столь важным. Ценность 30 м^2 , как и ценность любых других элементов, участвующих в обмене, относительна и зависит от того, с какой ступеньки вы стартуете. Для того чтобы оценить, какой частью пирога является его кусок, нужно видеть пирог целиком.

Будьте последовательны при осуществлении обменов. Несмотря на то, что ценность обмениваемого вами всегда относительна, обмены должны быть логически последовательными. Если вы готовы обменять A на B , а B на C , то должны быть готовы обменять A на C . Предположим, что вы руководите программой по защите окружающей среды, цель которой со-

стоит в том, чтобы сохранить дикую природу и сделать все возможное для расширения ареала обитания и увеличения мест нереста лососевых рыб при минимальных затратах. Анализ эффективности затрат показывает, что 1 км² участка дикой природы стоит столько же, сколько 2 км реки, где нерестится лосось, а именно — 400 тыс. долларов. Следовательно, при осуществлении обмена вы должны приравнять 1 км² участка дикой природы к 2 км реки, где нерестится лосось. Время от времени проверяйте, насколько последовательно вы осуществляете обмен.

Пользуйтесь проверенной информацией. Для более точной оценки возможных последствий обмена используйте проверенные факты и результаты исследований. Например, для вышеприведенной ситуации с местами нереста лосося вы можете обратиться к ихтиологу с просьбой предоставить информацию о том, сколько лососей будут нереститься на подготовленном вами участке реки, сколько икринок они вымечут, сколько из них выживут и спустятся вниз по течению реки и какая часть этих рыб вернется на нерест спустя несколько лет. Ваше решение зависит от того, сколько взрослых особей лосося (20 или 2000) будет ежегодно нереститься на подготовленном для этого участке реки.

В отношении некоторых решений вы сами можете быть надежным источником информации. Например, когда вы выбираете место работы и осуществляете обмен между продолжительностью отпуска и заработной платой, только вы можете знать, как вы проведете отпуск в зависимости от его продолжительности (2 или 4 недели) и насколько значима выявленная разница. Вы должны оценивать собственное субъективное мнение так же тщательно, как и информацию, полученную из внешних источников. Неважно, насколько субъективным будет найденный компромисс, главное — не пойти на поводу у собственных капризов и тщательно обдумать, насколько важны для вас те или иные последствия.

Практика как путь к совершенству. Как и любой новый подход к старой проблеме, методика равноценного обмена требует практики. На начальном этапе, когда вы будете совершать свои первые обмены, вам придется основательно потрудиться как над всем процессом, так и над оценкой каждой цели и каждого последствия. К счастью, сам процесс довольно прост, и всегда полезен. Как только вы поймете его суть, вам больше никогда не придется раздумывать, что делать дальше. Но и слишком простым процесс осуществления равноценного обмена никогда не станет: каждый раз вам нужно будет тщательно оценивать возможности его осуществления. Понимание придет с опытом. Постепенно вы научитесь концентрироваться на действительно важном и хорошо представ-

лять себе реальное значение вещей. Вы научитесь понимать, что важно, а что нет. Возможно, важнейшее преимущество метода равноценного обмена — в том, что он заставляет вас использовать рациональный и взвешенный подход при оценке каждого компромисса. В конечном итоге, в этом и заключается секрет принятия правильных решений.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Реконструировать дом или переехать (5 часть)

После анализа таблицы последствий Дрю и Дарлин все еще не уверены в том, какое решение им следует принять, поэтому они решают составить таблицу показателей. Для каждой из целей они сравнивают дома с точки зрения значимых факторов. Чтобы оценить последствия для каждого из вариантов, они сравнивают их по показателю «Качество дома», в результате чего на первом месте оказывается вариант «Амхерст», за ним следуют варианты «Уэйд», «Итон» и «Западный бульвар», а замыкает список вариант «Скул-стрит». Несмотря на то, что Дарлин записала информацию, требуемую для оценки качества каждого из вариантов, Мэтеры оценивают их не при помощи какой-то формулы, а опираясь на свои субъективные суждения. Удовлетворенные и окрыленные первым удачным опытом, Дрю и Дарлин переходят к другим целям и, потратив немало времени на их обсуждение, составляют таблицу, приведенную ниже.

Дарлин делает первые выводы:

— Таблица показателей существенно проясняет ситуацию. Например, она подтверждает наше первоначальное предположение, что вариант «Итон» нуж-

Таблица показателей для выбора нового дома семьи Мэтеров

Цели	Варианты решений				
	Амхерст	Итон	Скул	Уэйд	Западный бульвар
Удобство месторасположения	5	4	2	1	2
Оценка школы	2	4	5	1	3
Оценка района	1	4	2	3	5
Качество дома	1	3	5	2	4
Участок за домом	1	3	5	2	4
Стоимость	5	4	1	3	2

но исключить, потому что «Уэйд» превосходит его по всем показателям. Причем, в данной ситуации неважно, что по некоторым значимым показателям «Итон» превосходит «Уэйд», так как это уже учтено при составлении таблицы показателей в соотношении с основными целями.

Дрю продолжает:

— Я думаю, что вариант «Западный бульвар» также можно исключить. «Уэйд» доминирует над ним по пяти основным целям и уступает лишь из-за незначительной разницы в стоимости. Кроме того, сравни варианты «Западный бульвар» и «Скул-стрит»: у них равное количество баллов по показателю «Месторасположение», хотя район, где находится Скул-стрит, лучше, и школы в этом районе уступают другим вариантам! «Скул-стрит» проигрывает варианту «Западный бульвар» по показателям «Качество дома» и «Участок за домом», но зато он намного экономичнее. Так как варианты «Скул-стрит» и «Западный бульвар» примерно равны, принимая решение об исключении варианта «Западный бульвар», нужно исключать и «Скул-стрит». Ты согласна?

— Да, совершенно согласна. Итак, главный вопрос: какой вариант мы выберем — «Уэйд» или «Амхерст»?

— Папа, я думаю, что нам нужно переезжать на Уэйд-стрит.

— Почему ты так думаешь?

— Ну, из таблицы видно, что вариант «Уэйд» набрал 12 баллов, а вариант «Амхерст» — 15 баллов, а чем меньше баллов, тем лучше вариант.

Дарлин и Дрю задумываются: достаточно ли сложить баллы в таблице? Нет, не достаточно, и в итоге они приходят к выводу, что «Уэйд» и «Амхерст» одинаково предпочтительны по трем целям. Из таблицы показателей нельзя понять ни того, насколько один вариант лучше другого, ни того, в чем основная разница между ними, а оба этих фактора важны для принятия решения.

Чтобы более тщательно сравнить все «за» и «против» для вариантов «Уэйд» и «Амхерст», Мэтеры возвращаются к таблице последствий (с. 76–79). Через некоторое время Дрю говорит:

— Я долго возился с этой таблицей, но мне все равно трудно решить, какой вариант лучше. Единственное, что я точно знаю, так это то, что не совсем понимаю, как определять преимущество по стоимости каждого из вариантов. Мне нужно над этим поработать час-другой.

Дрю рассматривает показатель «Стоимость». Другими словами, он приступает к более глубокому анализу той части таблицы последствий, которая связана со стоимостью. Он учитывает такие статьи расхода, как закладная, стоимость ремонта, страховка и налоги на недвижимость. Он уменьшает сумму, которая складывается из расходов на выплату процентов по закладной и уплату налогов на недвижимость, вычитая из нее сумму, которую они получают в качестве компенсации за выплату подоходного налога. Кроме того, для каждого дома он подсчитывает сумму выплат по закладной, а затем оценивает, насколько

ко вырастет стоимость каждого дома спустя 10 лет. Завершив свой финансовый анализ, Дрю объясняет свои выводы Дарлин:

— Получается, что вариант «Амхерст» обойдется на 150 долларов в месяц дороже, чем «Уэйд». Тем не менее, в итоге вариант «Амхерст» выгоднее для нас в финансовом плане, потому что через 10 лет стоимость дома будет на 24 тыс. долларов больше, чем в случае с вариантом «Уэйд». Об этом нельзя забывать. Я поражен. Раньше я думал, что вариант «Амхерст» значительно дороже варианта «Уэйд», но на самом деле это не так. Вариант «Амхерст» будет для нас чем-то вроде долгосрочного плана накопления сбережений.

— Значит, ты склоняешься в пользу «Амхерста»?

— Нет, я всего лишь хочу сказать, что в том, что касается цены, эти варианты не слишком различаются между собой. Поэтому нам нужно учесть все оставшиеся цели.

Дарлин говорит:

— Я пытаюсь учесть все необходимое. Мне кажется, что выбор сводится к тому, что вариант «Уэйд» явно доминирует по цели «Удобство месторасположения», немного лучше других вариантов по цели «Стоимость», немного хуже других вариантов по целям «Оценка района» и «Качество дома» и довольно сильно уступает другим вариантам по цели «Участок за домом».

— Но мы опять выбираем между яблоками и апельсинами — это же разные категории. Как мы можем сравнить показатели «Время на дорогу» и «Качество дома»?

— Ну, на данном этапе ответ на этот вопрос для меня вполне очевиден. А помог мне в этом Джон. Тебе рассказать, в чем суть, или ты сам догадаешься? Не хочешь тебя слишком торопить.

— Я весь внимание. Как тебе помог Джон? Я подозреваю, что он агитирует за вариант «Уэйд», потому что в этом районе живет куча детей.

— Когда я рассматривала вариант по времени, которое ты будешь тратить на дорогу, то для «Амхерста» оказалось, что дорога займет довольно много времени, и я подумала о твоих негативных эмоциях и времени, проведенном в пробках. Но Джон взглянул на эту ситуацию с другой точки зрения. Он сказал: «Если папа будет тратить больше времени на дорогу, у него не будет времени на то, чтобы поиграть со мной перед ужином». И это заставило меня задуматься о подлинном значении этой цели. Сейчас у тебя есть всего лишь два часа после того, как ты приезжаешь домой и перед тем, как Джон ложится спать. Если тебе придется дольше добираться с работы домой, это украдет часть того времени, которое ты мог бы проводить с Джоном и малышом. Это серьезная проблема! Так что я думаю, что преимущества расположения для варианта «Уэйд» перевешивают другие его мелкие недостатки.

— Я рад, что ты так думаешь. Я не хотел привлекать твое особое внимание к этому недостатку, так как основные неудобства последствий его выбора

пришлось бы испытать мне, но я согласен с Джоном. Я бы переживал, что у меня недостаточно времени побыть с ним после работы.

— Есть еще одна причина, по которой я хотела бы, чтобы ты был дома как можно раньше. Ты такой милый, когда не злишься по поводу дорожных пробок.

В итоге Мэтеры звонят Энн с просьбой заявить о покупке дома на Уэйд-стрит за 190 тыс. долларов. Сделка осуществилась на следующий же день.

Выводы из практического приложения

Семья Мэтеров правильно систематизировала имеющуюся у них информацию, и это помогло им оценить все варианты. Классификация вариантов по целям показала, что вариант «Итон» имеет меньше всего преимуществ, а варианты «Западный бульвар» и «Скул-стрит» обладают очень незначительными преимуществами над прочими. В итоге Мэтерам осталось только выбрать между вариантами «Амхерст» и «Уэйд». Как часто бывает при выборе варианта, в момент, предшествующий принятию важного решения, им пришлось еще раз, более детально, проанализировать последствия каждого из решений — в данном случае определяющим стал такой параметр, как стоимость. После этого выбор было сделать проще.

Что можно было посоветовать Мэтерам, когда они решали проблему, какой из оставшихся двух домов им больше подходит?

- При первичной формулировке своих целей и других значимых факторов Мэтеры недостаточно часто задавались вопросом «Почему?». Например: почему они хотели бы тратить как можно меньше времени на дорогу? Ответив на этот вопрос, они, возможно, раньше смогли бы распознать такую цель, как «Увеличение времени, которое Дрю проводит с Джоном», и такую, как «Хорошее настроение Дрю».
- Мэтеры могли бы применить метод равноценного обмена, чтобы сравнить аргументы «за» и «против» для двух оставшихся вариантов. Этот метод помог бы определить, что вариант «Уэйд» является правильным выбором, и осознать, на каком основании они делают этот выбор.
- Когда были исключены все варианты, кроме «Амхерста» и «Уэйда», Мэтеры могли бы составить отдельный список аргументов «за» и «против» для каждого из вариантов и применить метод Бенджамина Франклина: они бы сравнили «за» и «против», и тогда сделать выбор было бы проще.

Мэтеры очень методично проработали вопрос о том, какой дом им лучше купить. Но они потратили слишком мало времени на то, чтобы решить, какая цена их устроит. Решение о фактической покупке дома и решение о том, какой

дом они хотят купить, — это разные решения, и на каждое из них следует потратить достаточное количество времени. Возможно, Мэтеры захотели бы купить дом за 172 тыс. долларов, и это предложение было бы принято, а они сэкономили бы 18 тыс. долларов. Решение о размере сделки зависит от массы других вопросов: рассматриваются ли другие предложения от потенциальных покупателей? Каковы эти предложения? Какое предложение выберет продавец? Какова реакция продавца? В следующей главе мы расскажем, как бороться с подобными элементами непредсказуемости, чтобы они не мешали вам делать правильный выбор.



ГЛАВА 7

НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ

В предыдущих главах мы подробно, элемент за элементом, изучали системный подход к принятию правильных решений. Теперь, руководствуясь практическими соображениями, вы можете предугадать последствия того или иного варианта решения еще *до того*, как будет сделан выбор. Но бывают ситуации, когда у вас не получится точно спрогнозировать то, что будет после принятия решения, сколько бы вы не бились над этой задачей. Когда вы выбираете какой-то вариант решения, вы лишь *предполагаете*, что может произойти, но не знаете, что случится *на самом деле*.

Так как жизнь полна неожиданностей, многие из принимаемых вами решений будут подразумевать ту или иную степень риска: вложение денег в инвестиционный фонд, свидание вслепую, решение завести ребенка, просьба об увеличении заработной платы или повышении в должности, начало нового бизнеса, запуск нового продукта. Неопределенность не может исчезнуть по мановению руки. Но даже в ситуациях с высоким уровнем непредсказуемости можно предпринять определенные действия для того, чтобы увеличить свои шансы на успех. Первым делом, нужно признать сам факт существования непредсказуемости. После чего вы должны всесторонне оценить факторы непредсказуемости, степень их влияния на ситуацию выбора и вероятность тех или иных результатов.

Правильные решения и удачные последствия: в чем разница?

Когда ситуация выбора включает в себя фактор непредсказуемости, нельзя гарантировать, что правильное решение приведет к исполнению намеченного. Нельзя оценивать качество собственных или чужих решений по результатам, хотя многие именно так и делают. Рассмотрим два примера.

Правильное решение, плачевные последствия. Жителю Северной Каролины Ли Хуангу хотелось без спешки пристроить несколько дополнительных помещений к своему дому. Он планировал приступить к работе в декабре и предварительно долго взвешивал все «за» и «против». Для Северной Каролины характерны теплые, малоснежные зимы, поэтому строительство обычно ведется круглый год. Кроме того, последние долгосрочные прогнозы погоды были весьма благоприятными. Так как риск плохих погодных условий кажется Ли минимальным, он начинает строительство. Однако, вопреки прогнозам, эта зима оказывается самой холодной за последние сорок лет. В итоге стройка затягивается на лишний месяц и обходится на 6 тыс. долларов дороже планируемого. Ли Хуанг принял неправильное решение? Нет, решение было правильным, но его последствия оказались далеки от того, на что рассчитывал Ли. Он мог бы сказать: «Если бы я только мог предположить, что погода будет настолько плохой, то подождал бы со строительством до весны!». Но откуда ему было знать?!

Плохое решение, удачные последствия. Роберта Джайлс, неопытный инвестор, действует по подсказке знакомого и, без какого-либо предварительного анализа, вкладывает средства в рискованное предприятие по строительству огромного жилого дома. За несколько лет после сдачи дома в эксплуатацию удается продать только 75 % жилой площади, и проект терпит большие убытки. Когда начинает казаться, что банкротство неминуемо, в расположенный поблизости офисный центр неожиданно переезжает крупная компания. Вскоре в доме раскупают все свободные квартиры, и даже формируется лист ожидания на случай перепродажи. Арендные ставки резко взлетают. Три года спустя Роберта выручает от продажи квартиры в этом доме сумму, в четыре раза превосходящую ее первоначальные капиталовложения. Было ли решение о вложении денег правильным? Нет, решение было неправильным, но последствия оказались удачными. Могли бы другие решения, принятые подобным образом, оказаться столь же удачными? Вряд ли.

Решения, принятые в условиях непредсказуемости, нужно оценивать не по результату, а по правильности подхода к их принятию. Роберт Ф. О'Киффи, бывший руководитель отдела по рассмотрению исковых заявлений компании INA (новое название компании — SIGNA), одной из крупнейших страховых компаний США, прекрасно понимает эту разницу (возможно, еще и потому, что является заядлым игроком в покер). В недавней беседе с нами Роберт изложил свои основные принципы:

Обычно я пытаюсь уладить дело, не доводя его до суда. Но если сумма иска чересчур велика и не соответствует моим представлениям о необходимом в этом случае страховом возмещении, я передаю дело в суд. Как правило, я быстро выигрываю процесс: суд либо отказывает в иске, либо принимает постановление о выплате суммы, которая меньше, чем заявленная в исковом заявлении. Иногда она даже меньше той, в которую оценивал ущерб я. Но порой я все же проигрываю процесс, и присяжные принимают решение о выплате суммы, превосходящей ту, которая позволила бы мне уладить дело, не доводя его до суда. Разница может составлять десятки, а иногда и сотни тысяч долларов. Значит ли это, что я совершил ошибку, отклонив условия мирового соглашения? Нет. В таких случаях я всегда говорю себе, что другой суд присяжных мог бы вынести иное решение по этому делу.

Результаты деятельности О'Киффи подтверждают его правоту. И все же за свою практику ему часто приходилось сталкиваться с неожиданностями и разочарованиями. Лучшее, что О'Киффи, да и любой из нас, может сделать при принятии важного решения, — это использовать правильный подход, позволяющий выявить и скрупулезно проанализировать фактор непредсказуемости. Непредсказуемость не может исчезнуть по нашему желанию, но мы можем учитывать ее при принятии решения.

Профиль риска поможет принять решение в условиях непредсказуемости

Непредсказуемость — это дополнительный уровень сложности в процессе принятия решений. Условия выбора могут включать в себя различные факторы непредсказуемости, той или иной степени важности, и они могут оказывать сложное влияние друг на друга. От всех этих многочисленных факторов зависит конечный результат. Чтобы осознать, в чем состоит непредсказуемость, нужно найти способ ее упростить — разложить на компоненты и оценить их по отдельности. Вы можете сделать это с помощью *профиля риска*.

Профиль риска содержит основную информацию о возможном влиянии фактора непредсказуемости на ваше решение. Он отвечает на четыре ключевых вопроса:

- Каковы основные факторы *непредсказуемости*?
- Какие *результаты* возможны по каждому из факторов непредсказуемости?
- Какова *вероятность* этих результатов?
- Каких *последствий* нужно ожидать для каждого из этих результатов?

Профиль риска — матрица для оценки и сравнения факторов непредсказуемости, он позволяет сосредоточиться на ключевых параметрах вашего выбора. Приведем простой пример. Консалтинговая фирма, принадлежащая Джо Лаззарино, за последние пять лет часто участвовала в тендерах по небольшим государственным и частным инженерным проектам. Хотя деятельность компании неизменно приносила умеренную прибыль, Джо становится скучно — ему хочется вести крупные проекты с нуля. И вот он узнает, что одно правительственное учреждение объявило тендер на участие в крупном долгосрочном проекте. Джо понимает, что в случае победы в тендере этот проект принесет ему гигантскую прибыль, но огромные расходы, связанные с подготовкой предложения, могут истощить ресурсы его фирмы. Понятно и то, что резуль-

Профиль риска для проблемы

«Подготовка и подача заявки на участие в тендере»

Фактор непредсказуемости: *ответ правительственного учреждения на заявку*

Результат	Вероятность	Последствия
А. Тендер проигран	Наименее вероятно	Плохие. Придется сократить штат, взять крупный кредит и хвататься за любые небольшие проекты.
В. Получение части контракта	Наиболее вероятно	Довольно неплохие. Стабильность, получение хорошей прибыли.
С. Контракт получен	Есть вероятность	Прекрасные. Можно рассчитывать не только на очень крупную прибыль, но и на интересную в профессиональном плане работу. Очень хорошо скажется на репутации компании.

таты тендера нельзя спрогнозировать заранее: Джо может получить весь контракт, часть контракта, а может не получить ничего.

Джо создает профиль риска для проблемы «Подготовка и подача заявки на участие в тендере». Он кратко описывает возможные результаты, их вероятность и связанные с ними последствия. Все это он представляет в виде простой таблицы, которая приведена на с. 106. Изучив профиль риска, Джо четко осознает, в чем заключается его выбор. Результат *B* (получение части контракта) и *C* (получение всего контракта) — более вероятны, нежели *A* (проигрыш в тендере); кроме того, результаты *B* и *C* означают изменение ситуации у лучшему (по сравнению со статус-кво). Джо решается участвовать в тендере.

У Джо уже был опыт участия в тендерах. Ему нужно было оценить всего три варианта. Все это существенно упростило составление профиля риска. Большинство связанных с непредсказуемостью проблем принятия решений куда сложнее. Но какой бы ни была ситуация непредсказуемости, начинать надо с составления четких и полных профилей риска.

Составляем профиль риска

Рассмотрим ситуацию, когда нужно составить более сложный профиль риска. Джанет Эллингвуд, владелица расположенной в Денвере фирмы «товары — почтой», занята организацией летней вечеринки для своих пятидесяти пяти сотрудников. Весь последний год они работали очень напряженно, и вечеринка помогла бы Джанет выразить им свою признательность. У нее три цели: сделать так, чтобы сотрудники хорошо провели время; пригласить их семьи; потратить разумную сумму. В ходе опроса сотрудников выяснилось, что больше всего им нравятся два варианта: 1) поехать на пикник в предгорье, где есть бассейн и игровое поле; 2) провести танцевальную вечеринку в одном из центральных клубов.

Джанет рассматривает варианты решения через призму своих целей, и ей кажется, что пикник подходит больше: можно будет провести игры, которые доставят удовольствие сотрудникам; наличие спортивных площадок позволит занять детей, а само мероприятие не потребует больших расходов. Но для пикника, в отличие от вечера с танцами, важны еще и погодные условия. Джанет знает, что, скорее всего, дождя не будет, но не может не учитывать тот факт, что иногда в Денвере летом бывают ливни. Если пойдет дождь, вся затея с пикником провалится.

Продукты, конечно, можно будет спрятать под тент, что потребует дополнительных расходов, но большинство других развлечений придется отменить, а часть сотрудников либо вовсе не приедут, либо рано уедут с вечеринки. С другой стороны, дождь не помешает большинству желающих пойти в клуб. И хотя во время дождя провести вечер на открытой террасе, идеальной для подобных случаев, уже не удастся, в распоряжении сотрудников будет просторный и приятный во всех отношениях танцевальный зал.

Предварительная оценка обоих вариантов уже позволила Джанет в общих чертах ответить на четыре вопроса профиля риска. Она определила для себя фактор непредсказуемости (погода), возможные результаты (дождь или солнце), их вероятность (незначительная вероятность того, что пойдет дождь) и последствия (неудача пикника в случае дождливой погоды). В некоторых случаях таких коротких характеристик достаточно для принятия окончательного решения. Но Джанет решает, что для правильного выбора ей пока еще не хватает информации. И она продолжает думать над тем, какие еще факторы непредсказуемости, результаты их проявления той или иной степени вероятности, а также возможные последствия нужно учесть при принятии решения.

Выявите основные факторы непредсказуемости. В сущности, любое решение содержит факторы непредсказуемости, но большинство из них не оказывают сколько-нибудь существенного влияния на возможный результат, и потому такие факторы непредсказуемости можно игнорировать. Чтобы решить, какие факторы непредсказуемости включать в профиль риска, нужно выполнить следующее:

- Перечислите все факторы непредсказуемости, которые могут оказать влияние на последствия вашего решения, каким бы оно ни было.
- Проанализируйте эти факторы по отдельности и определите, смогут ли их возможные последствия (и если да, то в какой степени) повлиять на ваше решение. Когда вы выявите множество различных факторов непредсказуемости, оцените значимость каждого вопроса и затем рассматривайте лишь те, вероятность влияния которых на ваше решение наиболее велика.

В случае Джанет непредсказуемость не ограничивается погодой. Нельзя спрогнозировать точную сумму затрат, а также число сотрудников, которые захотят принять участие в вечеринке. Анализируя последний вопрос, Джанет приходит к выводу, что, вне зависимости от выбранной формы вечеринки — пикник или танцы, практически все сотрудники

захотят посетить вечеринку, и потому точная информация о количестве участников не может повлиять на выбор формы. Чтобы оценить затраты, Джанет поручает менеджерам по организации мероприятий из двух разных офисов произвести примерный расчет. Менеджеры сообщают, что пикник обойдется примерно в 6 тыс. долларов, а танцклуб — примерно в 12,5 тыс. долларов. Эти расчеты могут незначительно поменяться в зависимости от точного количества гостей, а также от заказанных блюд, напитков и выбранных развлечений, но это не может повлиять на планы Джанет.

Итак, несмотря на то, что посещаемость и затраты точно спрогнозировать нельзя, эти факторы не способны предопределить выбор Джанет, и их можно игнорировать.

Таким образом, погода остается ключевым фактором непредсказуемости. Несмотря на исключительную привлекательность идеи пикника, в случае дождя многие сотрудники либо не придут вообще, либо уедут слишком рано. Затея с пикником может потерпеть фиаско.

Выявите возможные результаты действия факторов непредсказуемости. Вы должны понять, каких именно результатов нужно ожидать для каждого из факторов непредсказуемости. Для этого нужно продумать два момента:

- количество возможных результатов, которое позволит вам считать фактор непредсказуемости по-настоящему важным;
- точность формулировки каждого из результатов.

Ответ на первый вопрос будет зависеть от профиля рассматриваемого вами фактора непредсказуемости. Некоторые из них предполагают строго определенное количество результатов. Кто из двух участников выиграет шахматный матч? Примут или отклонят рассматриваемый законопроект? Другие подразумевают огромное количество возможных результатов. Сколько зрителей придут на субботний футбольный матч? Сколько я заработаю или потеряю, если приобрету эти акции?

Вам будет легче работать с большим количеством результатов, если вы представите их в виде списка или разнесете по категориям. Эти категории могут быть количественными (от 10 до 20 тыс. долларов; от 20 до 30 тыс. долларов, и т. д.) или описательными (высокий, средний, низкий; успешный, неуспешный, нейтральный). В некоторых случаях вместо вилки значений целесообразно использовать средний показатель (например, вместо ряда «от 20 до 30 тыс. долларов» — «25 тыс. долларов») — так будет проще производить расчеты и сравнивать данные.

Чем больше категорий, тем сложнее вам будет. Поэтому всегда нужно стремиться к тому, чтобы максимально ограничить их количество — категорий должно быть не больше, чем это необходимо для полной характеристики фактора непредсказуемости. Начать можно с небольшого количества категорий и по мере необходимости добавлять новые. Например, рассматривая возможные результаты вывода на рынок нового продукта, можно ограничиться двумя категориями: «высокие продажи» и «низкие продажи». Если охватить все результаты с их помощью не получится, можно добавить третью категорию «средние продажи» и частично перенести в нее содержимое двух первых.

Вне зависимости от способа различения категорий, они должны:

- во-первых, четко отличаться одна от другой, не иметь частичных пересечений (иначе говоря, должны быть *взаимоисключаемыми*). Так, результат «временами дожди» нельзя записывать одновременно и в категорию «дождь», и в категорию «ясная погода»;
- во-вторых, охватывать все возможности, учитывать все случайности (иначе говоря, должны быть *исчерпывающими*). Если вы не предполагаете наличие категории «временами дожди», то должны включить этот результат в одну из двух имеющихся у вас категорий («ясная погода», «дождь»);
- в-третьих, быть точно сформулированы, дабы, когда последствия станут ясными, их можно было бы без проблем отнести к той или иной заранее заданной категории. Тогда в случае дождя вам не придется выбирать между категориями «дождь» и «временами дожди», а только между «дождем» и «ясной погодой».

Оцените вероятность результатов. Четкое определение возможных результатов поможет вам оценить вероятность возникновения каждого из них. Тем не менее, оценка вероятности — одна из наиболее трудных задач в процессе принятия решения, особенно если вам не хватает опыта или времени. Но вы можете проверить обоснованность и справедливость вашей оценки вероятности результатов, используя следующие советы:

- **Прислушайтесь к себе.** Часто только на основе собственного опыта и знаний можно точно оценить вероятность того или иного результата. Спортивные букмекеры руководствуются именно этим принципом, когда делают ставки. Так же поступают и те, кто назначает свидание вслепую. Все мы часто используем такой подход практически бессознательно: какова вероятность того, что я застряну в пробке по дороге с работы в эту пятницу?

- **Используйте имеющуюся у вас информацию.** Она может сослужить неоценимую службу при оценке вероятности того или иного результата. Методично и скрупулезно работайте со всеми доступными источниками информации: библиотеками, Интернетом, документами вашей компании, данными исследований, тематическими публикациями — всем, что может пролить свет на возможные результаты. Например, Джанет могла бы запросить климатические данные у бюро погоды, что помогло бы ей оценить вероятность дневного или вечернего дождя в разгар лета.
- **При необходимости организуйте сбор информации.** Порой вы не располагаете нужной информацией, и тогда вам нужно организовать ее получение. Так, с помощью маркетингового исследования или телефонного опроса продуктовая компания сможет оценить, какой процент семей станет покупать новую марку кофе.
- **Опирайтесь на мнение экспертов.** Почти всегда найдется человек, который лучше вас разбирается в вопросе, связанном с непредсказуемостью. Найдите такого эксперта — вашего врача, юриста или финансиста — и узнайте его мнение. В случае с Джанет в роли такого эксперта мог бы выступить местный метеоролог.
- **Разложите факторы непредсказуемости на более мелкие компоненты.** Часто такое разбиение, с последующим анализом компонентов и обобщением результатов, помогает в оценке вероятности того или иного результата. Так, бизнесмен, собирающийся открыть автомойку в строящемся районе, понимает, что успех его предприятия будет зависеть от количества машин, по разным причинам оказавшихся в этом районе. Предположим, что рядом с автомойкой построят торговый центр или офисное здание. Бизнесмен прогнозирует ежедневное количество клиентов автомойки для каждого из вариантов. Затем, объединив результаты согласно полученным показателям и оценив относительную вероятность строительства торгового центра и офисного здания, он сможет спрогнозировать ежедневное число клиентов, на которое он может рассчитывать.

Когда вы говорите о вероятности, первое, что приходит в голову, — это количественные показатели. Однако в бытовых разговорах люди часто описывают вероятность, используя такие выражения, как «маловероятно», «сомнительно», «очень может быть», «большая вероятность»,

«почти наверняка» и т. д. Они прибегают к таким оценкам не только потому, что так им проще, но и потому, что считают такой способ формулирования оценки вероятности наиболее понятным. Но одни и те же слова (например, «очень может быть») в устах разных людей могут означать разную степень вероятности. Подобные субъективные оценки можно использовать лишь тогда, когда речь идет об единоличных решениях, которые не нужно объяснять другим. А для большинства ситуаций принятия решения такие субъективные оценки не обладают достаточной точностью. Потому в значительной части случаев вам нужно будет оценивать вероятность при помощи точных показателей — десятичных дробей (0,2) или процентов (20 %). Использование чисел снижает вероятность непонимания и делает решение более очевидным.

Когда количественно выражение оценки вызывает у вас затруднение или же вы не можете добиться подобной оценки от других, начните с крайних значений. Вы можете спросить у администратора в многолюдном ресторане, где нет услуги бронирования столика: «Будет ли у вас свободный стол в четверг в 17.30?» — и она, скорее всего, ответит: «Понятия не имею. Может, будет, а может, и нет» (вот оно, раздражение!). Но если вы зададите уточняющий вопрос: «Мои шансы выше 25 %?», то, как правило, сможете добиться четкого ответа: «Да, гораздо выше». — «Выше 50 %?». — «Да». — «Все 90 %?». — «Ну, это слишком». Рамки сужены и охватывают промежуток от 50 до 90 %; следующие несколько вопросов могли бы еще сильнее сузить эти рамки.

Оценка вероятности чаще всего не требует высокой точности. Для принятия решения часто достаточно знать верхнюю и нижнюю оценку вероятности (см. ниже пример «Каким рейсом полететь?»). Например, если предположить, что вероятность некоторого результата — от 30 до 50 %, варианты можно сравнить, исходя из вероятности в 40 %. Затем проанализировать их еще дважды, используя показатели 30 и 50 %. В большинстве случаев подобная замена не будет иметь сколько-нибудь выраженного значения, и решение останется прежним.

Суммируя показатели вероятности различных факторов непредсказуемости, вы всегда должны получить 100 % (а при использовании десятичной дроби — единицу). Пусть для такого фактора непредсказуемости, как погода, существует только две категории: «дождь» и «ясная погода», а вероятность дождя составляет 35 %, следовательно, вероятность ясной погоды равна 65 %. Необходимо помнить и о том, что ваша оценка вероятности того или иного результата может меняться в зависимости от обстоятельств или под влиянием новой информации. По мере продвижения к вашему решению регулярно пересматривайте

свой прогноз вероятности, чтобы убедиться, что оценка основана на актуальной информации.

Оценка фактора непредсказуемости для решения «Каким рейсом полететь?»

Марк Хата должен сделать выбор. Несколько месяцев назад он пообещал своей 62-летней матери сопровождать ее в недельном путешествии по Лондону, которое они запланировали на октябрь. Марк живет в Фениксе, штат Аризона, а его мать — в Питтсбурге, штат Пенсильвания. Они договорились встретиться в аэропорту Далласа в Вашингтоне вечером в субботу, чтобы иметь в запасе достаточно времени для совместного ужина перед посадкой в самолет, вылетающий в Лондон в 22.00. Но Марк только что узнал, что футбольная команда, в которой играет его дочь, будет участвовать в чемпионате. Игра назначена на 9.00 утра той же субботы, и Марку очень не хочется ее пропустить. Что делать?

Марк видит три возможных решения:

1. Сходить на игру и перенести время вылета в Лондон на воскресенье, при этом само путешествие станет на день короче. (Перенос даты вылета обойдется всего в 400 долларов, и билетов на воскресный рейс еще много.)
2. Действовать по первоначальному плану и пропустить футбольный матч.
3. Сходить на матч и вылететь более поздним рейсом в аэропорт Далласа. Если самолет не опоздает (или если опоздание составит не более 30 минут), у Марка будет достаточно времени для того, чтобы встретить мать и успеть на самолет в Лондон. В этом случае совместный ужин придется отменить, но в остальном план Марка останется в силе.

После некоторых раздумий Марк сначала предполагает пропустить матч, чтобы не сокращать пребывание своей матери в Лондоне. Но позже он решается на риск — но только если вероятность опоздания в Даллас составит не более 15 %.

Как только все свелось к необходимости оценить вероятность результатов с приемлемым для Марка уровнем риска (опозданием не более чем на 30 минут), он позвонил своему турагенту. Тот сообщил ему, что показатель «прибытие по графику» (опоздание самолетов не более чем на 15 минут) для аэропорта Далласа равен 80 %. Прояснив еще несколько вопросов у своего агента, Марк высчитывает, что его шансы прилететь с опозданием, не превышающим 30 минут, гораздо выше 80 %

по трем причинам. Во-первых, вечерние рейсы чаще всего прилетают вовремя или с опозданием не более 30 минут. Во-вторых, время вылета субботних рейсов редко переносят (по сравнению с рейсами в будние дни). И, в-третьих, вылет рейсов из Феникса редко задерживают из-за погодных условий. Марк приходит к выводу, что вероятность того, что он успеет на рейс в Лондон, составляет не менее 90 %. Теперь ему уже гораздо проще сделать выбор, хотя он все еще немного беспокоится. Он приходит на игру, в которой принимает участие его дочь (игра заканчивается вничью со счетом 2 : 2), и прилетает в Даллас на 15 минут раньше. Марк не только сделал правильный выбор, но еще и смог извлечь максимальную пользу из своего решения.

Четко формулируйте последствия. Тому или иному результату будут соответствовать те или иные последствия. Их также нужно оценить. Обычно для этого нужно действовать по той же схеме, которую мы описали в главе 5. Стремитесь к предельной точности формулировок, чтобы на их основе можно было сделать правильный выбор. В зависимости от сложности проблемы, вы должны сформулировать последствия одним из трех нижеследующих способов.

- **Письменное описание.** Хотя это наименее точный способ, пространного письменного описания может оказаться вполне достаточно. Но нужно помнить, что такие выражения, как «факкультативный», «ОК» или «слишком много усилий с минимальным результатом», можно использовать лишь для единоличных решений, так как необходимость объяснения подобных характеристик другим людям связана с трудностями.
- **Описательная характеристика в соответствии с целями.** Такое описание более информативно, чем простое письменное описание, поскольку сопоставление с целями позволяет разбить последствия на составляющие. В ситуации с пикником последствия при условии солнечной погоды для каждой из целей Джанет таковы: 1) обилие развлечений; 2) высокая степень участия членов семей сотрудников; 3) низкие затраты.
- **Выражение последствий в числах в соответствии с целями.** Хотя этот способ формулирования потребует больше времени, он наиболее точен (например, оценка затрат, выраженная в долларах), удобен для сравнений, им легче всего оперировать. Стоимость подержанной машины, выраженная как «5 тыс. долларов \pm 10 %», — более уместная и понятная характеристика, чем выражение «низкая цена».

Однако, вне зависимости от выбранного способа, нужно помнить, что описания последствий должны быть максимально точными, потому что выраженная таким образом информация увеличит шансы на правильный выбор. Если письменного описания вам достаточно для того, чтобы сделать выбор, нет нужды тратить время на выражение последствий в числах.

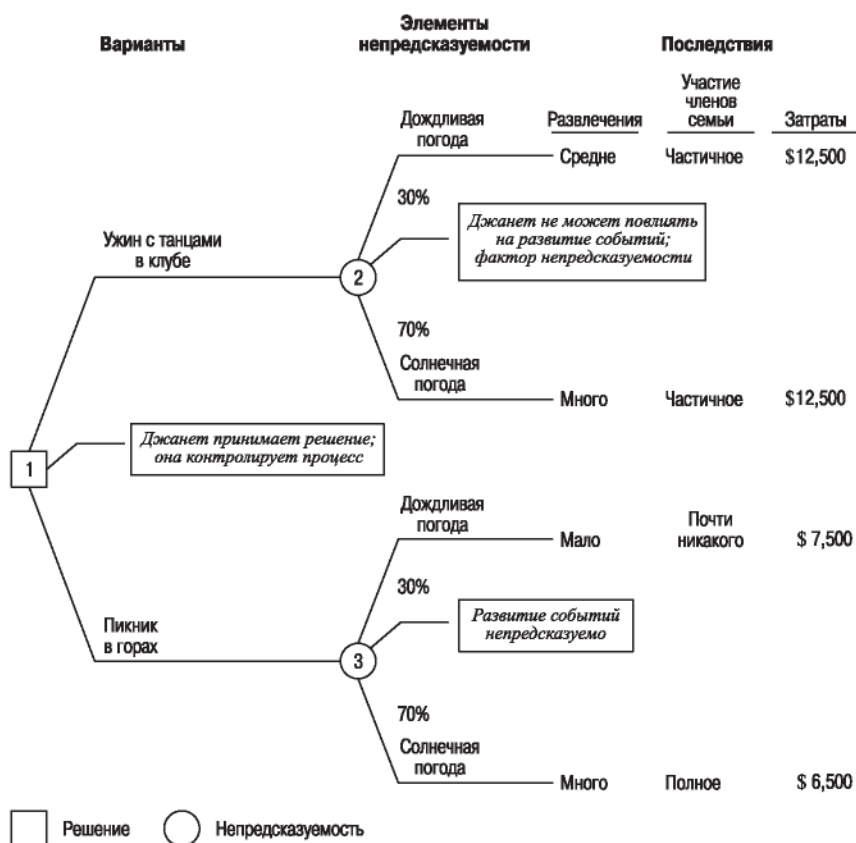
Профили рисков в виде дерева выбора

Часто уже сам процесс составления профиля риска позволит прояснить непредсказуемость настолько, что правильный выбор станет очевидным. Но так бывает не всегда. Некоторые решения, особенно когда проблема выбора очень сложна, потребуют дальнейшего анализа. И в этом случае вам поможет *дерево выбора*. Оно представляет собой графическое изображение сути выбора, где показаны все взаимосвязи между вариантами решения и факторами непредсказуемости. В каком-то смысле дерево выбора можно сравнить с чертежом: оно системно и объективно отображает архитектуру выбора. Подобно тому, как строитель не приступает к постройке дома без чертежей, так и человеку, стоящему на пороге принятия решения, часто требуется дерево выбора: оно позволит ему сделать трудный выбор в условиях непредсказуемости.

Например, суть проблемы проведения вечеринки для сотрудников, которую решает Джанет Эллингвуд, можно изобразить в виде дерева выбора, как это показано на с. 116. Ствол дерева — это проблема выбора (квадрат с цифрой 1); от него отходят ветви, обозначающие конкурирующие между собой варианты. Для проблемы Джанет существует два варианта: вечер с танцами в клубе и пикник в горах поэтому и ветвей на графике тоже две. У каждой ветви-варианта есть разветвление на конце (кружки с цифрами 2 и 3), обозначающее разные факторы непредсказуемости. Каждый возможный результат — в данном случае дождь или ясная погода — представлен ответвлением от основной ветви. Каждое из ответвлений имеет соответствующий показатель вероятности. (Джанет обозначает вероятность дождя как 30 % — такой прогноз ей предоставил местный метеоролог). В свою очередь, каждое ответвление, обозначающее результат, ведет к различным последствиям, которые представлены в соответствии с целями в «кроне» дерева.

Это простое дерево выбора (в нем учтены четыре варианта развития событий) демонстрирует нам, как наглядно графическое представление проблемы передает взаимосвязь вариантов, факторов непредсказуемости и последствий. Благодаря дереву выбора профили риска словно ожи-

Дерево выбора Джанет Вечеринка для сотрудников



вают. Когда Джанет увидела свою проблему, поданную в виде дерева, ей стало намного проще анализировать ее. Джанет приходит к выводу, что при удачном развитии событий пикник точнее соответствует ее целям, чем вечер с танцами. Она готова пойти на риск в 30 % — во столько оценена вероятность дождя. Она выбирает пикник.

Дерево выбора особенно полезно в тех случаях, когда нужно объяснить свое решение другим. (Мы советуем вам тщательно продумать нумерацию и название ветвей.) Если у вас выработается привычка составлять, хотя бы в общих чертах, дерево выбора даже для относительно простых проблем, связанных с непредсказуемостью, это существенно улучшит ваши навыки принятия решений. Во-первых, дерево выбора подвигнет вас всесторонне проанализировать проблему, а такую при-

вычку обязательно нужно культивировать. Во-вторых, после того как вы отточите механические навыки создания дерева выбора на простых проблемах, вам будет проще применять этот метод для сложных случаев (пример такой проблемы рассмотрен в «Практическом приложении»).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Стоит ли идти на мировую (1 часть)

Последние несколько недель Карен Плавоник плохо спит по ночам. У нее постоянно сосет под ложечкой. День и ночь она думает о том, принять ли ей условия мирового соглашения и сумму в 300 тыс. долларов, предложенную за отзыв судебного иска по поводу причинения ей телесных повреждений. С одной стороны, Карен знает, что если она доведет дело до суда, шансы на получение большей компенсации высоки: возможно, речь идет даже о сумме в миллион долларов. Но, с другой стороны, нельзя исключить вариант, что она проиграет дело и останется ни с чем. Тогда она будет горько сожалеть, что отказалась от мирового соглашения (и ей ли не знать, что ее мать сделает все, чтобы она помнила об этой ошибке всю свою жизнь!).

Карен, 27-летняя одинокая женщина, чувствует, что и сама немного виновата в ДТП, в результате которого потеряла трудоспособность, получила различные повреждения и постоянно переживала из-за растущих расходов на лекарства. Карен боится, что сделает неправильный выбор, если откажется от условий мирового соглашения, но ее адвокат Сэм Барнс убежден, что нужно довести дело до суда. Он старается убедить Карен в том, что она не должна выказывать слабость и что виновник аварии должен быть наказан. Однако Карен не может избавиться от чувства вины, несмотря на то, что она практически невиновна в аварии и при этом сильно пострадала. Итог той аварии — шрамы на лице, повреждение шейных позвонков и левого плеча; кроме того, Карен потеряла источник доходов. Она чувствует, что может сломаться на суде и тем самым проиграет процесс. Ее друзья, родственники, коллеги и просто знакомые дают ей разные противоречивые советы по поводу того, что делать. Но она ни на что не может решиться.

Проблема выбора Карен

Близкая подруга Карен, Джейн Стюарт, была рядом с ней все время после аварии, а теперь старается помочь ей разобраться в мучительных сомнениях, испытываемых по поводу судебного иска. Джейн, консультант по вопросам управления с профессиональным опытом в вопросах принятия решений, решила помочь Карен в проведении скрупулезного анализа ситуации, дабы положить конец эмоционально сложному для подруги состоянию ступора. Джейн

решила помочь Карен сделать выбор: довести ли ей дело до суда или обойтись без судебного разбирательства. При этом Карен должна быть уверена, что принимает правильное решение. Карен надеется, что удача будет на ее стороне. Джейн говорит: «В большинстве случаев удача оказывается на стороне людей, которые умеют принимать правильные решения».

Карен и Джейн выделяют три основных аспекта, от которых будет зависеть решение Карен:

1. Вероятность выигрыша в суде и, в случае победы, вероятность получения компенсации.
2. Затраты времени на судебное разбирательство и психологический стресс, который оно подразумевает. Степень разочарования, которое испытает Карен в случае проигрыша, и мера радости — в случае победы.
3. Готовность Карен пойти на риск.

Кроме вариантов с доведением дела до суда и принятием предложенных ответчиком 300 тыс. долларов, Карен и Джейн находят третий вариант: ждать, пока не поступит более выгодное предложение по сумме мирового соглашения. Основываясь на своем знакомстве с адвокатом ответчика, Сэм полагает, что нового предложения не последует. Но Карен и Джейн решают, что, даже если Карен захочет уладить дело без судебного разбирательства, она должна по возможности оттягивать окончательный выбор.

Чтобы составить профиль риска для варианта с доведением дела до суда, Карен нужно, чтобы Сэм оценил вероятность положительного исхода для данного случая и то, на какую сумму она может рассчитывать. Карен приглашает Сэма и Джейн на встречу, для которой Джейн готовит свои аналитические выкладки.

Дерево выбора Карен

На встрече Джейн раздает диаграмму (с. 119), которая изображает проблему выбора Карен в виде дерева. Левая часть диаграммы (квадрат с цифрой 1) содержит основную дилемму Карен: передать дело в суд или согласиться на компенсацию без судебного разбирательства. Решение «Согласиться на компенсацию и не передавать дело в суд» (нижняя ветвь дерева) не имеет ни одного фактора непредсказуемости. Решение «Передать дело в суд» (верхняя ветвь) связано с двумя факторами непредсказуемости: выиграет Карен судебное разбирательство или нет (ветвь 2) и какую сумму компенсации ей выплатят в случае выигрыша (ветвь 3).

Рядом с ветвью 3 указан интервал от 200 тыс. до 1 млн долларов — эти цифры Джейн определила, основываясь на предыдущих разговорах с Карен и Сэмом. «210 тыс. долларов», указанные в конце ветви «Согласиться на компенсацию», — это сумма, которая останется у Карен после того, как она выплатит гонорар Сэму (30 % от выплаченной ей компенсации). Кроме денег, на

Дерево выбора Карен



дерево отмечены еще два других последствия: показатель «нервы» обозначает, что результат может повлечь за собой нематериальные расходы, связанные с потерей сна, волнениями и огорчениями; показатель «время» обозначает, что результат может привести к дополнительным затратам времени.

Возможности Карен

Учитывая профессиональную компетенцию Сэма, Карен и Джейн просят его оценить вероятность того, что Карен выиграет судебный иск. По словам Сэма, у Карен «достаточно высокая» вероятность выиграть иск. Сэм исходит из статистики результатов похожих судебных дел, репутации судьи, а также из оценки собственного профессионализма.

Джейн анализирует значение фразы «достаточно высокий», пытаясь выяснить реальные цифры, которые упрочат их уверенность. Она спрашивает у Сэма:

— Как бы ты перевел слова «достаточно высокий» на язык вероятности?

— Я не мыслю такими категориями, — отвечает Сэм. — Я не понимаю, как можно измерять в числах все, особенно такие субъективные вещи, как победа в судебном разбирательстве.

Джейн обращается к Карен:

— Что ты на это скажешь, Карен? Сможешь перевести оценку Сэма в числа?

Варианты последствий для результата «Карен выигрывает дело»

Диапазон суммы иска	Результат	Вероятность	Сумма (условный показатель)
200–410 тыс. долл.	низкий	25 %	300 тыс. долл.
410–550 тыс. долл.	средний	25 %	470 тыс. долл.
550–700 тыс. долл.	высокий	25 %	610 тыс. долл.
700 тыс. – 1 млн долл.	очень высокий	25 %	800 тыс. долл.

— Ну, я бы сказала, что Сэм оценивает мои шансы на выигрыш в интервале от 20 до 30 %.

Сэм возражает:

— Я этого не говорил! Когда я говорю «достаточно высокая вероятность», я имею в виду гораздо больше, чем 20–30 %!

— Насколько больше? Больше, чем 50%.

— Разумеется.

— Насколько больше?

— Ну, я не знаю, как это можно выразить точно. Конечно, речь не идет о вероятности в 90 %. Никогда нельзя быть настолько уверенным, когда речь идет о судебных разбирательствах. Может быть, где-то между 60 и 80 %.

— А ты можешь сказать, что 70 % — это разумный прогноз, или это слишком много или мало?

— Это довольно правильный прогноз, точнее сформулировать невозможно.

— Отлично. Давайте теперь поговорим о факторах непредсказуемости в решении суда, которые отмечены на ветви 3.

Джейн анализирует мнение Сэма по поводу возможных вариантов судебного решения. После примерно часового обмена мнениями она составляет таблицу (см. выше), в которой кратко описывает прогнозы Сэма. В таблице предварительно определенному условному показателю в 800 тыс. долларов (для интервала от 200 тыс. до 1 млн долл.) соответствуют четыре равно возможных результата, которые обозначены как «низкий», «средний», «высокий» и «очень высокий». Числовой показатель для каждого результата, также указанный в таблице, помогает интерпретировать последствия действия факторов непредсказуемости при принятии судебного решения. Например, число 300 тыс. долларов соответствует диапазону от 200 тыс. до 410 тыс. долларов.

Последствия для решений Карен

Теперь задача заключается в том, чтобы разложить на компоненты те составляющие, которые не связаны с деньгами: время и нервы, которые затратит Карен в случае судебного разбирательства. Она будет волноваться из-за

Оценка последствий для Карен (в тыс. долл.)

Результат	Сумма компенсации	Гонорар адвоката (30 %)	Поправки на затраты времени и психологические проблемы	Итоговая сумма
Победа				
низкий	300	–90	–25	185
средний	470	–141	–19	310
высокий	610	–183	–12	415
очень высокий	800	–240	20	580
Проигрыш	0	0	–30	–30
Без судебного разбирательства	300	–90	0	210

возможного проигрыша, мучиться о того, что в аварии есть и ее вина, опасаться критики со стороны (особенно со стороны своей матери) в случае проигрыша дела (ведь ей пришлось отказаться от условий мирового соглашения)... И, конечно же, она будет сильно переживать, если проиграет дело.

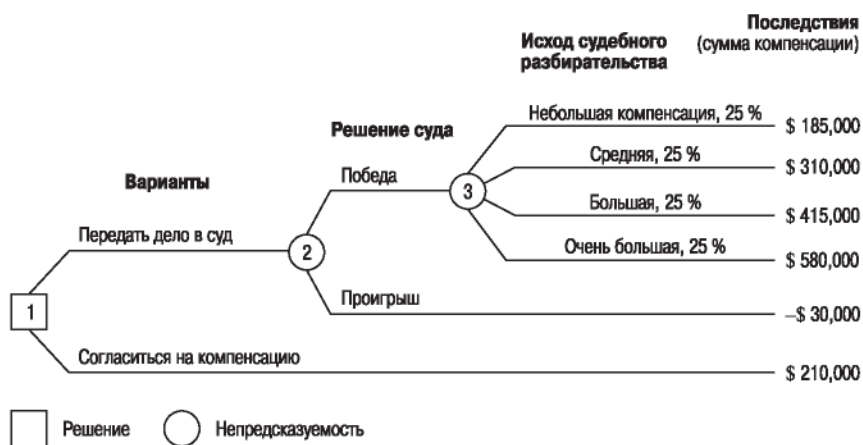
Карен и Джейн используют метод равноценного обмена (этот метод подробно описан в главе 6), чтобы выразить нематериальные потери Карен в числах. Как это показано в колонке «Поправки», при суммировании последствий для решений Карен (см. ниже) они используют отрицательные суммы в долларах. Эти суммы обозначают, чем Карен готова пожертвовать (иначе — «заплатить»), чтобы избежать временных и психологических затрат. Положительные суммы в долларах показывают эквивалентное значение того, что она

Профиль риска Карен для варианта «Передать дело в суд»

Непредсказуемость: ход судебного разбирательства и судебное решение

Результат	Вероятность	Последствия (сумма компенсации (тыс. долл.))
Проигрыш	30 %	–30
Выигрыш		
Небольшая компенсация	17,5 %	185
Средняя компенсация	17,5 %	310
Большая компенсация	17,5 %	415
Огромная компенсация	17,5 %	580
	100 %	

Дерево выбора Карен с добавленными показателями последствий и вероятности



получит, или «заработает» на своей победе в случае, если суд постановит выплатить ей огромную денежную компенсацию. Значения поправок изменяются пропорционально сумме компенсации, и эти изменения отражают различные соотношения состояний — от волнения до удовлетворения или от сожаления до ликования.

Выразив нематериальные затраты в долларовом эквиваленте, Карен и Джейн могут добавить эти суммы в таблицу и вычесть их из суммы компенсации, что позволит им рассчитать итоговые суммы для каждого варианта. Таким образом, цифры в колонке «Итоговая сумма» — это чистый доход Карен за вычетом гонорара адвоката (30 %) и поправки на нематериальные затраты. Джейн добавляет показатели чистой стоимости и вероятности к дереву выбора Карен (см. выше). Она также суммирует их в профиле риска (см. с. 121), где показатель 17,5 % получается умножением 70 % (вероятность выиграть дело) на 25 % вероятности каждого из вариантов компенсации.

Карен вздыхает:

— Конечно, благодаря Джейн мне теперь понятно, чем я рискую. Но я все равно не знаю, что мне делать. Согласиться на 300 тыс. долларов? Или все-таки стоит рискнуть и довести дело до суда?

Джейн отвечает:

— Ну, все зависит от того, как ты относишься к риску. Это и есть последняя деталь головоломки.

(Продолжение в главе 8.)

Выводы из практического приложения

Благодаря помощи Джейн и участию Сэма Карен теперь располагает прекрасно составленным профилем риска для двух вариантов решения ее проблемы: согласиться на компенсацию без судебного разбирательства или довести дело до суда. Из этого примера можно вычленить четыре ключевых момента, о которых следует помнить при составлении и сравнении профилей риска.

- Старайтесь использовать цифры, которые точно выражают вероятность возникновения различных результатов. Иногда люди ограничиваются пространными описательными характеристиками вероятности, дабы избежать ответственности и лишних домыслов. Вероятно, придется постараться, чтобы заставить их выражать свои прогнозы в цифрах, но, как показывает случай с Карен, то, что позволяют увидеть цифры, и то, как легко ими оперировать, оправдывает все затраты на этот способ выражения вероятности.
- Используйте для объяснения последствий максимально конкретные величины. Разбив диапазон «200 тыс. – 1 млн долларов» на четыре примерно равных интервала и выразив их при помощи условного показателя, Карен смогла лучше понять, что конкретно она сможет получить, если выиграет дело.
- Используйте метод равноценного обмена, чтобы выразить нематериальные проблемы в цифрах. Этот метод помог Карен глубже осознать возможные последствия ее выбора, так как он заставил ее задуматься о том, насколько высоко она оценивает «нематериальные вещи». Затем, переведя их в доллары, она вычла их из суммы компенсации (как и гонорар адвоката) и получила итоговую сумму (то есть ту, которая останется ей за вычетом всех затрат) для каждого из последствий.
- Не торопясь обдумайте то, как важные факторы непредсказуемости влияют на ваше решение. Составление профилей риска не потребует больших затрат времени, сил или особых знаний. Но вы должны действительно постараться, чтобы определить ключевые моменты непредсказуемости, возможные результаты их действия, вероятность этих результатов и последствия для каждого из них.



ГЛАВА 8

ГОТОВНОСТЬ К РИСКУ

Разные люди по-разному относятся к риску. Одни стремятся избежать его любой ценой. Такие люди вкладывают свои пенсионные накопления в свободно обращающиеся депозитные сертификаты, обеспеченные правительственной гарантией. Другие охотно идут на риск, вкладывая деньги в сомнительные сделки, дешевые акции и бросовые облигации. Большинство же занимают промежуточную позицию. В какой-то степени мы приемлем риск, потому что часто он идет рука об руку с успехом, но не готовы на такой риск, который может лишить нас сна.

Как учесть готовность к риску при принятии решений? Как было показано в предыдущей главе, если проблема выбора включает элемент непредсказуемости, то необходим анализ профилей риска для каждого из возможных вариантов решения. Определив профили риска, вы можете сравнить их и легко исключить все неприемлемые решения. Зачастую после этого выбор уже очевиден. Но предположим, что, проделав всю эту работу, вы так ни на что и не решились. В этом случае вам придется заострить внимание не только на профиле риска, но и на степени риска, приемлемой для вас.

Рассмотрим следующий случай. 68-летний Роберт Голдмен много лет назад ослеп на левый глаз. В последние годы из-за катаракты он стал слепнуть и на правый глаз. Даже в очках зоркость правого глаза составляет всего 20/50, и Роберт видит все как в тумане, особенно ночью. В итоге ему рекомендовали не садиться за руль в темное время суток.

Дерево выбора для операции Роберта



Недавно Роберт обследовался у окулиста, и врач Джойслин Эдди поставила вопрос об операции по удалению катаракты. Шансы на успешный результат составляют 90 %. Успех в данном случае означает, что зрение должно восстановиться до уровня 20/30 в очках и Роберт будет четко видеть контуры предметов. В случае неудачного результата, вероятность которого доктор Эдди оценивает в 10 %, зрение пациента ухудшится до уровня 20/100 в очках и размытость сохранится.

Роберт немедленно начертил дерево выбора (см. выше), зафиксировав два возможных варианта решения (операция либо отказ от операции) и два вероятных результата (удачный и неудачный).

Последствия для каждого из возможных вариантов выражены здесь при помощи двух основных параметров: острота зрения и его четкость. Это дерево наглядно представляет профили риска для всех вариантов решения, но все же Роберт еще затрудняется с выбором. Он мечтает снова вернуть зрение и четко видеть предметы, и вероятность такого результата очень высока. Но в случае неудачной операции Роберт будет видеть еще хуже, чем до этого. Ему придется отказаться от вожделения машины и от некоторых повседневных занятий. Читать он или вовсе не сможет, или ему придется тратить деньги на дорогостоящие увеличители и тому подобные приспособления.

В чем же дилемма Роберта? Она сводится к тому, что операция предоставляет ему 90 шансов из 100 на то, что зрение восстановится, но существует 10 % вероятности того, что зрение необратимо ухудшится. Ситуация предельно ясна, но выбор сделать сложно. Следует ли Роберту положиться на профессионализм хирургов или лучше оставить все как есть?

Что бы вы сделали на его месте? Решение, кажущееся разумным одному человеку, может совершенно иначе оцениваться другим. Возможно, что вы отказались бы от операции, а ваш сосед согласился бы на нее. Все зависит от того, насколько вы готовы рисковать.

Насколько вы готовы к риску?

Уровень приемлемости риска — это степень риска, на который вы готовы пойти в надежде на лучшее будущее; в случае Роберта это улучшение зрения. В основном готовность рисковать зависит от того, как много внимания вы уделяете возможным неблагоприятным последствиям по сравнению с положительным результатом. Если, подобно большинству людей, вы настороженно относитесь к риску, неудачные последствия одержат в вашем сознании верх над удачными. Чем больше вы раздумываете о вероятности худшего результата, тем в меньшей степени готовы рисковать. Чтобы вы могли измерить свою готовность к риску в процессе принятия решения, вам нужно тщательно взвесить значимость хороших последствий в сравнении с плохими.

Представьте себе мужчину и женщину: она просто не любит рисковать (мисс Осмотрительность), он же категорически не приемлет риск (мистер Осторожность). Каждому из них предложили выбрать из двух вариантов (вероятность — 50 на 50): получить 10 тыс. долларов или потерять 5 тыс. долларов. Возможно, вы бросили бы монетку: орел — 10 тыс. долларов дохода, решка — 5 тыс. долларов убытка...

Но как подойдут к принятию решения наши мисс Осмотрительность и мистер Осторожность? Они должны оценить вероятность каждого из двух вариантов и разобраться в своем отношении к ним. В таком случае, как этот, когда оценка вероятности составляет 50 на 50, все будет зависеть от того, насколько страх потери перевесит желание получить прибыль.

Мистер Осторожность фокусируется на плохом варианте. Чтобы компенсировать потерю, ему придется либо влезть в долги, либо отказаться от каких-то важных трат. Он приходит к выводу, что возможность потерять 5 тыс. долларов перевешивает его желание получить прибыль в 10 тыс. долларов. Мисс Осмотрительность тоже не хочет терять 5 тыс. долларов. В этом случае ей придется отказаться от реконструкции дома, о которой она давно мечтает. Однако ее манит возможность получения 10 тыс. долларов, которые можно потратить на тот или иной этап реконструкции. Эта возможность привлекает ее настолько, что она решается на риск.

Рассуждать подобным образом можно и при оценке куда более сложных профилей риска. Только что приведенный пример был простым, потому что последствия выбора измерялись лишь деньгами.

Запомните основной принцип: *чем больше вас манит удачный результат, чем привлекательнее он выглядит в ваших глазах, тем охотнее вы готовы пойти на риск.*

Когда вы обдумываете решение, то должны учитывать не только привлекательность, но и вероятность положительных последствий. Если шансы на получение 10 тыс. долларов составляли бы 90 %, даже мистер Осторожность согласился бы рискнуть — хотя плохой результат по-прежнему пугал бы его, высокая вероятность положительного результата перевесила бы страх.

Данная логика применима ко всем ситуациям. *Чем выше шансы на успех, чем меньше вероятность плохих последствий, тем проще сделать выбор, включающий риск.*

Как оценить готовность к риску

Чтобы оценить вашу готовность к риску (что входит в оценку профиля риска), придерживайтесь следующего нехитрого плана:

1. Тщательно оцените привлекательность благоприятных последствий для всех вариантов рассматриваемого вами выбора.
2. Взвесьте шансы каждого результата.
3. Выберите решение, наиболее привлекательное для вас.

Роберту Голдману этот план помог принять окончательное решение по поводу операции катаракты.

1. Оцените последствия. Роберт полагает, что четкое зрение на уровне 20/30 сделает его жизнь значительно лучше. Он снова сможет водить машину в темное время суток, вернуться к любимым занятиям — теннису и путешествиям. И хотя возможное ухудшение до уровня 20/100 пугает, он уже свыкся с тем, что плохо видит, и потому даже такое ухудшение зрения еще не будет для него концом света. Он приходит к выводу, что готов к неудачному результату. Теперь остается оценить шансы.

2. Взвесьте шансы. Точнее, вам нужно проанализировать все возможные результаты выбора и их вероятность. Если бы вероятность успешной операции составляла 50 %, Роберт не решился бы на нее. Но шансы велики. Роберт заключает, что вероятность 9 : 1 перевешивает страх перед неудачной операцией.

3. Сравните и сделайте выбор. Сделанные выводы позволяют Роберту оценить профиль риска, и он больше не сомневается в том, какое решение ему принять. Он звонит доктору Эдди и просит назначить день операции.

Как сопоставить готовность к риску и шансы на успех?

Предположим, вы определили профили риска, оценили привлекательность удачных последствий, взвесили шансы на успех — но все еще не можете сделать выбор. В таком случае предпочтительность каждого результата придется оценить более точно, то есть вам нужно будет перевести ваши оценки в числа. Вам следует придерживаться той же схемы (оценить последствия, взвесить шансы на успех, сравнить и сделать выбор) — только предпочтительность и вероятность каждого из возможных результатов нужно будет оценить в баллах. Посмотрим, как это выглядит на практике.

- 1. Определите уровень предпочтительности каждого из возможных результатов.** Присвоим 100 баллов самому благоприятному из возможных результатов и 0 баллов — самому неблагоприятному. Остальные займут промежуточные места. Например, если вы определяете предпочтительность того или иного результата как среднюю между лучшим и худшим вариантами, ее нужно будет оценить в 50 баллов. Убедитесь, что все ваши оценки последовательны, согласованы между собой и отражают ваше истинное отношение к возможным результатам дела.
- 2. Выведите итоговый рейтинг каждого из возможных результатов.** Если вероятность того или иного результата мала, то его влияние на рейтинг предпочтительности варианта решения будет незначительным, и наоборот. Поэтому вы должны определить вероятность всех возможных результатов. Затем для каждого из возможных результатов нужно умножить показатель вероятности на показатель его предпочтительности, оцененный по 100-балльной шкале. Так, предпочтительность наилучшего результата равна 100 баллам, и если его вероятность — 30 % (0,3), то итоговый рейтинг равен 30 (то есть $100 \times 0,3$). Когда того или иного результата следует ждать наверняка, его вероятность равна единице, а его итоговый рейтинг будет равен уровню предпочтительности.
- 3. Выведите итоговый рейтинг каждого из вариантов решения.** Сложите рейтинги возможных результатов для каждого из вариантов решения, и вы получите итоговый рейтинг каждого из вариантов решения. (Запомните: итоговый рейтинг каждого из вариантов решения — это сумма рейтингов каждого из результатов, полученных умножением показателя предпочтительности на показатель вероятности.)

- 4. Сравните итоговые оценки для каждого из вариантов решения.** Теперь у вас есть солидная математическая база для принятия решения. Сравните рейтинги каждого из вариантов решения, и вам останется всего лишь выбрать вариант с более высоким рейтингом.

Использование метода подсчета рейтингов в сложной ситуации

В большинстве случаев подчитывать рейтинги всех вариантов и определять итоговые рейтинги совершенно не обязательно. Но если вам нужно сделать сложный и важный выбор, этот метод может сослужить неоценимую службу. Рассмотрим ситуацию, с которой столкнулась Мариса Рейес, аспирантка, специализирующаяся на теме менеджмента. В короткий срок она должна сделать выбор из двух очень привлекательных предложений трудоустройства, каждое из которых связано с непредсказуемостью. Первое предложение поступило от крупной бухгалтерской фирмы, в которой Мариса проработала три года до поступления в аспирантуру. Второе предложение сделано международной консалтинговой фирмой.

Зарплата и перспективы карьерного роста примерно одинаковы, поэтому Марисе придется выбирать, основываясь на таких параметрах, как сфера деятельности компаний и их местоположение. Мариса сформулировала свои фундаментальные цели: удобство проживания (включая культурный досуг и социальную инфраструктуру района), хорошая квартира, возможность интересно проводить свободное время; ответственная работа, которая потребует полной самоотдачи и в то же время позволит приносить пользу обществу и помогать людям.

Но пока Мариса не знает, в какой именно должности ей придется работать. Ни одна из компаний не может зарезервировать для нее определенную должность, так как приступить к работе Мариса сможет только спустя полгода. Однако постепенно вырисовались четыре возможных варианта (по два для каждой компании, из которых Марисе и нужно выбрать в итоге). Консалтинговая фирма может определить ее на работу в Лондон (о чем Мариса мечтает), но может послать и в Буэнос-Айрес. Бухгалтерская фирма сможет предложить Марисе на выбор работу в Нью-Йорке или в Сантьяго. Таким образом, каждая из альтернатив в значительной степени связана с непредсказуемостью.

Мариса тщательно оценила каждый из четырех возможных вариантов и, используя методику, описанную в главе 7, составила профили рис-

Профили риска Марисы «Предложения трудоустройства»

ВАРИАНТ: БУХГАЛТЕРСКАЯ ФИРМА

Неопределенность: место назначения

Последствия				
Результат	Шансы	Условия проживания	Работа	Общество
Нью-Йорк	90 %	Очень хорошие	Отличная	Прекрасное
Сантьяго	10 %	Плохие	Прекрасная	Отличное
	100 %			

ВАРИАНТ: КОНСАЛТИНГОВАЯ ФИРМА

Неопределенность: место назначения

Последствия				
Результат	Шансы	Условия проживания	Работа	Общество
Буэнос-Айрес	75 %	Хорошие	Хорошая	Очень хорошее
Лондон	25 %	Отличные	Отличная	Хорошее
	100 %			

ка (см. выше). Чтобы оценить вероятность каждого из вариантов, она подробно расспросила об этом менеджеров по персоналу обеих фирм.

Однако, для того чтобы сделать выбор, Марисе недостаточно сравнения профилей риска. Описательное сравнение не обладает для этого необходимой полнотой. Поэтому Мариса решила сравнить варианты на основании подсчета их рейтингов. Прежде чем определить уровень предпочтительности каждого из вариантов, она (удачная мысль!) расставила четыре возможных варианта от лучшего к худшему. Она распределила их следующим образом (см. выше): Лондон, Нью-Йорк, Буэнос-Айрес, Сантьяго. 100 баллов по шкале предпочтительности Мариса присвоила Лондону и 0 баллов — Сантьяго. Буэнос-Айресу она присвоила 50 баллов, поскольку предпочтительность этого назначения она оценила как среднюю между показателями Лондона и Сантьяго. Уровень предпочтительности назначения в Нью-Йорк Мариса оценила ближе к показателю Лондона, нежели Буэнос-Айреса и назначение в Нью-Йорк приняла равным 80 баллам. Под конец Мариса еще раз спросила себя, отражают ли эти цифры ее истинные чувства, и решила: да, отражают.

Классификация возможных результатов

Варианты	Возможные результаты	Условия проживания	Работа	Общество	Статус	Баллы
Консалтинговая фирма	Лондон	Отличные	Отличная	Хорошее	1	100
Бухгалтерская фирма	Нью-Йорк	Очень хорошие	Отличная	Прекрасное	2	80
Консалтинговая фирма	Буэнос-Айрес	Хорошие	Хорошая	Очень хорошее	3	50
Бухгалтерская фирма	Сантьяго	Плохие	Прекрасная	Отличное	4	0

Затем Мариса вычислила итоговый рейтинг для каждой из двух компаний. Она умножила показатель предпочтительности каждого из возможных результатов на их относительную вероятность и получила рейтинги каждого из результатов (см. выше). Затем она сложила рейтинги Нью-Йорка (72) и Сантьяго (0), чтобы получить итоговый рейтинг варианта для бухгалтерской фирмы (72). Подобным образом она сложила рейтинги Буэнос-Айреса (37,5) и Лондона (25,0), чтобы вычислить итоговый рейтинг для консалтинговой фирмы (62,5). Опираясь на эти вычисления и предшествующие им долгие размышления, Мариса сделала

Определение итогового уровня предпочтительности для профилей риска Марисы

Бухгалтерская фирма

Результат	Шансы	Балл	Рейтинг
Нью-Йорк	90 %	80	72
Сантьяго	10 %	0	0
	100 %		

Итоговый рейтинг данного варианта 72

Консалтинговая фирма

Результат	Шансы	Балл	Рейтинг
Буэнос-Айрес	75 %	50	37,5
Лондон	25 %	100	25,0
	100 %		

Итоговый рейтинг данного варианта 62,5

выбор. Она приняла предложение бухгалтерской фирмы и спустя полгода получила назначение на работу в Нью-Йорке.

Кривая предпочтительности: кратчайший путь

В случае Марисы рассматривались только четыре возможности, поэтому подсчитать рейтинги было относительно просто. Но когда возможных результатов много, подсчет рейтинга каждого из них может вызвать затруднения и потребовать немало времени. К счастью, существует кратчайший путь — построение кривой предпочтительности. Подсчитав рейтинги нескольких наиболее характерных результатов — скажем, пяти, — вы наносите их на график и чертите кривую. Затем эта кривая используется для того, чтобы определить рейтинги остальных результатов.

Однако метод построения кривой предпочтительности имеет одно серьезное ограничение. Вы сможете использовать его лишь тогда, когда каждый из вариантов можно будет оценить в точных единицах, будь то доллары, акры, годы или число спасенных жизней. Так, этот метод можно применять для расчета прибыльности/убыточности инвестиций; для оценки потенциального воздействия на окружающую среду планируемого развития (используя такой показатель, как площадь зараженной земли); для определения возможных последствий операции на открытом сердце (в годах, на которые будет продлена жизнь пациента).

Построение кривой предпочтительности порой может быть настолько полезным, что стоит задействовать методику равноценного обмена, для того чтобы представить в числовых показателях все результаты (и те, где поначалу были возможны лишь описательные характеристики). (В конце главы 7 описывалось, как Карен, пострадавшая в ДТП, оценила свои затраты времени и возможный стресс в долларах, что позволило ей представить последствия решения в денежном эквиваленте.)

Пример с инвестиционной сделкой. Рассмотрим, как работает кривая предпочтительности, на примере решения, которое должен принять Джим Нэнс. Джим вкладывает сбережения своей семьи в инвестиционный проект, преследуя две цели — сохранить и преумножить капитал. У него есть возможность, воспользовавшись услугами инвестиционного клуба, вложить 10 000 долларов в рискованную сделку, не связанную с рынком ценных бумаг. На этой сделке он может заработать 87,5 % или потерять 37,5 %. Иными словами, за год 10 000 долларов могут вырасти

до 18 750 долларов или уменьшиться до 6 250 долларов. Ранее, когда Джим еще не знал о возможности этой сделки, он планировал купить годовой депозитный сертификат (ДС) со ставкой в 6 %, что обеспечило бы ему спустя год верные 10 600 долларов.

Показатели потенциального дохода или убытка — 18 750 долларов или 6 250 долларов — это экстремумы возможных итогов сделки, и Джим знает, что существует еще множество промежуточных вариантов развития событий, каждый из которых имеет определенные шансы на осуществление. При помощи простой компьютерной программы и на основе общедоступных данных по планируемому развитию промышленного сектора Джим и его друзья из инвестиционного клуба составляют профиль риска для данного случая. Этот профиль характеризует ряд возможных результатов и их вероятность. Первые два столбца таблицы представляют профиль риска. Анализируя его, Джим видит, что первые три из возможных результатов демонстрируют чистые убытки, вероятность которых составляет 21 % ($2 + 6 + 13$). С другой стороны, последние семь принесут бо́льшую прибыль, чем ДС, и вероятность такого исхода составляет 64 % ($18 + 17 + 11 + 9 + 4 + 3 + 2$).

Профиль риска для данного решения не оставляет возможности для двойственного толкования, как обычно и бывает, когда мы имеем дело с точными показателями, но выбор еще не очевиден. Следует ли Джиму вкладывать деньги в рискованную сделку или лучше ограничиться бесприигрышным вариантом с ДС?

Для ответа на этот вопрос финансовые эксперты обычно рассчитывают средний доход рискованных частных капиталовложений. Для этого они просто умножают доход (в долларах) на вероятность данного результата (в %) (см. последний столбец таблицы на с. 135), а затем вычисляют среднее арифметическое. В случае Джима средний доход рискованной инвестиционной сделки составляет 11 775 долларов. Поскольку это всего на 1 125 долларов больше, чем 10 600, которые обеспечил бы ДС, многие финансовые эксперты посоветовали бы Джиму вложить деньги в ДС, поскольку гарантированных 6 % прибыли вполне достаточно, чтобы перевесить высокий риск.

Но у этого подхода есть существенный недостаток. Он не учитывает отношение к риску, свойственное Джиму и членам его семьи. Возможно, что в глазах Джима вероятная прибыль частных инвестиций могла бы окупить весь риск. Это вполне возможно даже в том случае, если, подобно большинству людей, он не любит рисковать, а потеря определенной суммы денег скажется на его бюджете сильнее, чем получение той же суммы.

Профиль риска для инвестиционной сделки Джима Нэнса

Шансы, %	Результаты: доход (тыс. долл.)	Рейтинг результата (тыс. долл. × %)
2	6,2	12,5
6	7,5	45
13	8,75	113,75
15	10	150
18	11,25	202,5
17	12,5	212,5
11	13,75	151,2
9	15	135
4	16,25	65
3	17,5	52,5
2	18,75	37,5
100 %	Средний доход: 11,775	

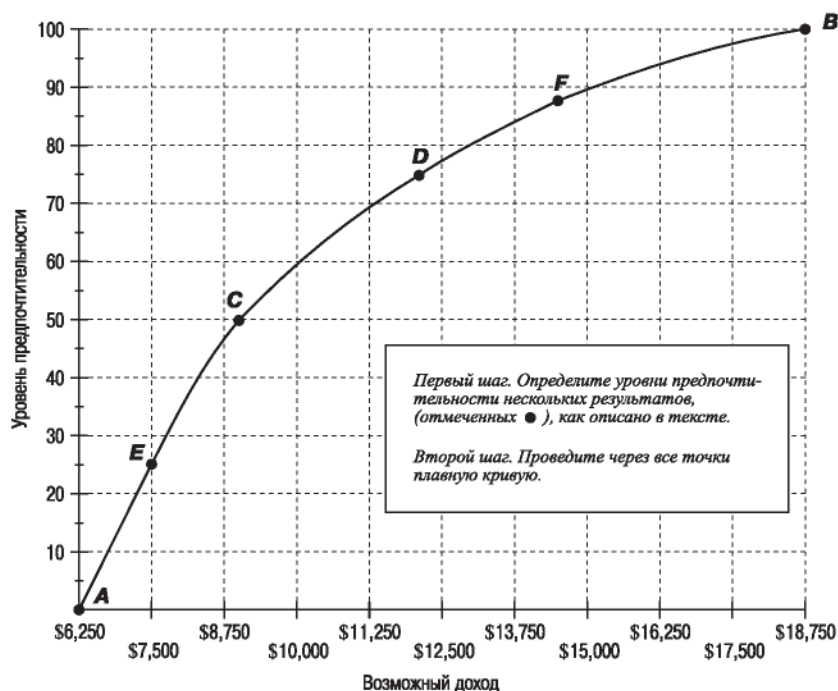
И с этой проблемой можно справиться при помощи кривой предпочтительности. Вы должны сделать следующее:

- Постройте кривую предпочтительности (которую в литературе часто называют кривой полезности), где каждому возможному результату будет соответствовать балл, отражающий субъективную предпочтительность для вас той или иной денежной суммы.
- Умножьте уровень предпочтительности каждого результата на его вероятность и вычислите итоговый рейтинг для всех вариантов.
- Сравните итоговые рейтинги вариантов и выберите вариант с наивысшим рейтингом.

Покажем, как это работает для случая с инвестиционной сделкой Джима Нэнса.

Строим кривую предпочтительности. Поскольку Джим постоянно имеет дело с числами, определить уровень предпочтительности каждого из вариантов для него несложно. Речь идет о деньгах — чем больше, тем лучше, поэтому следует присвоить 100 баллов максимально выгодному результату, сумме в 18 750 долларов, и 0 баллов — самому убыточному результату в 6 250 долларов. Затем, без определения уровня предпочтительности для каждого из результатов, Джим строит кривую предпочтительности.

Кривая предпочтительности для инвестиционной сделки Джима Нэнса



Джим использует простой график (представленный выше), где горизонтальная ось отражает диапазон возможных результатов, а вертикальная — уровень предпочтительности каждого из них. Сначала он обозначает две крайние точки — точка A показывает 0 баллов, присвоенные сумме в 6 250 долларов, точка B — 100 очков для суммы в 18 750 долларов. Эти точки — экстремумы кривой. Затем Джим устанавливает произвольную среднюю точку кривой, равную 50 баллам по шкале предпочтительности. Поскольку основная цель — это сохранение капитала, Джим решает, что диапазон от 6 250 долларов до 9 000 долл. равен диапазону от 9 000 до 18 750 долларов. Таким образом, он присваивает 50 баллов сумме в 9 тыс. долларов (точка C).

Аналогичным образом Джим определяет денежные суммы, которым стоит присвоить 25 и 75 баллов. В 75 баллов он оценивает сумму в 12 000 долларов (точка D), которая, по его мнению, стоит на шкале предпочтительности между 9 000 и 18 750 долларами; 25 баллов — сумме в

7 500 долларов (точка *E*), которая занимает среднюю точку между 6 250 и 9 000 долларов.

Как правило, достаточно соединить пять точек, чтобы получить плавную и наглядную кривую. Если необходимо фиксировать большее количество точек, можно сходным образом еще раз поделить каждый отрезок кривой. Чтобы график был более точным, Джим добавляет шестую точку *F* между *D* и *B*, соответствующую сумме в 14 500 долларов. Ее балл предпочтительности составляет 87,5 (среднее арифметическое для 75 и 100 баллов). Затем Джим соединяет шесть точек, и у него получается кривая предпочтительности (см. с. 136).

Эта кривая представляет уровни предпочтительности для всех потенциальных результатов инвестиции между 6 250 и 18 750 долларами. Судя по графику, для результата 10 600 долларов, например, уровень предпочтительности составляет 65. Но прежде чем использовать кривую, Джим решает проверить ее на конкретных примерах и откорректировать в случае необходимости. Кривая показывает, что увеличению уровня предпочтительности на 25 пунктов соответствует увеличение дохода сделки с 6 250 до 7 500 долларов, с 7 500 до 9 000, с 9 000 до 12 000, с 12 000 до 18 750 долларов. Джим спрашивает себя, соответствует ли данная корреляция уровня предпочтительности и дохода его истинному отношению к деньгам и риску, и приходит к выводу, что да, соответствует.

Принимаем решение с помощью кривой предпочтительности. Теперь Джим готов оценить предполагаемое капиталовложение с учетом собственной готовности к риску. Сначала при помощи кривой он определяет уровни предпочтительности для каждого из одиннадцати возможных результатов инвестиционной сделки и составляет профиль риска (см. с. 138). Затем он умножает уровень предпочтительности каждого из результатов на его вероятность (см. последний столбец таблицы на с. 138). Наконец, он суммирует рейтинги, чтобы получить итоговый рейтинг варианта с инвестиционной сделкой.

Итоговый рейтинг равен 68,35. Поскольку рейтинг варианта с депозитным сертификатом равен лишь 65, Джиму следует предпочесть рискованную инвестиционную сделку.

Введем дополнительный параметр — выразим рейтинги в денежном эквиваленте. Обратное конвертирование рейтинга в доллары предоставит новую возможность для анализа рискованного выбора (в случае, когда планируемое мероприятие преследует единственную

**Вычисление итогового рейтинга
для инвестиционной сделки Джима Нэнса**

Годовой доход	Вероятность	Уровень предпочтительности	Рейтинг
6 250	0,02	0	0
7 500	0,06	25	1,5
8 750	0,13	46	5,98
10 000	0,15	60	9
11 250	0,18	70	12,6
12 500	0,17	78	13,26
13 750	0,11	84	9,24
15 000	0,09	90	8,1
16 250	0,04	94	3,76
17 500	0,03	97	2,91
18 750	0,02	100	2
	1,00	Итоговый рейтинг 68,35	

цель). Проиллюстрируем это на примере профиля риска для инвестиционной сделки Джима.

- Согласно кривой предпочтительности 68,35 балла по шкале предпочтительности соответствуют 11 000 долларов. Это говорит о том, что цена риска для Джима составляет 11 000 долларов.
- Это число позволяет Джиму составить некоторое представление о том, насколько предпочтительнее для него инвестиционная сделка (по сравнению с покупкой депозитного сертификата). А именно: ее привлекательность на 900 долларов выше, чем цена депозитного сертификата, равная 10 000 долларов.
- Измерение профиля риска в деньгах поможет при принятии решений. Другой член инвестиционного клуба, менее склонный к риску, нежели Джим, мог бы оценить привлекательность инвестиционной сделки в 10 000 долларов, и в результате сделал бы выбор в пользу депозитного сертификата.
- Человек, который не боится рисковать, мог бы оценить данную сделку в 11 775 долларов (см. таблицу на с. 135). У Джима этот

показатель ниже, потому что он в некоторой степени боится рисковать. Разница между этим показателем и показателем Джима составляет 775 долларов. Этот параметр называют коэффициентом риска.

- Коэффициент риска является показателем индивидуальной готовности к риску. Чем выше коэффициент риска, тем в меньшей степени вы готовы к риску, и наоборот.

Есть вероятность, что вам захочется определить денежные показатели профиля риска без формальных вычислений. Вы можете определить ваш коэффициент риска интуитивно, затем вычесть этот показатель из среднего и таким образом получить денежное выражение вашего профиля риска. Этот путь может показаться простым и быстрым, но, чтобы достичь успеха подобным образом, вы должны обладать невероятно острой интуицией. Для того чтобы с ходу назвать адекватный коэффициент риска, вам придется держать в уме все возможные результаты выбора, их предпочтительность и вероятность. Это огромный объем информации.

Кривая предпочтительности позволяет разбить сложный процесс на удобные для осмысления этапы, и вы можете сначала определить предпочтительность результатов, а затем, учитывая показатели вероятности каждого из них, с высокой точностью вычислить итоговый рейтинг.

Интерпретируем кривую вероятности. График Джима не только помог ему принять нестандартное решение, но еще и предоставил возможность оценить свой подход к принятию финансовых решений в целом. Например, кривая показывает, что стремление избежать значительных финансовых потерь (уменьшение капитала с 10 000 до 6 250 долларов) перевешивает стремление получить максимальную выгоду (увеличение капитала до 18 750 долларов). Первая часть графика (до результата в 10 000 долларов), показывающая отношение Джима к потерям, получает 60 баллов по шкале предпочтительности, а вторая, показывающая его отношение к прибыли — только 40 баллов. Таким образом, на принятие решений большее влияние оказывает стремление Джима избежать потерь, нежели стремление получить эквивалентную прибыль. Это означает, что в целом Джим не любит рисковать.

Форма кривой предпочтительности является прекрасным показателем вашего отношения к риску (см. график на с. 140). Выгнутая вверх кривая иллюстрирует отрицательное отношение к риску, и чем больше



она выпнута, тем сильнее индивидуальное неприятие риска. Прямая на графике показывает нейтральное отношение к риску, а кривая, выпнутая вниз — высокую степень расположения к риску.

Опасные ловушки

Мы продемонстрировали надежные и логичные методы, при помощи которых вы сможете оценить собственную готовность к риску в процессе принятия решений. Используя эти методы, вы сумеете избавиться от стереотипов, а также избежать других распространенных ошибок. Ниже приведены методы работы над некоторыми из них.

- **Не концентрируйтесь на своих страхах.** Для того чтобы избежать негативных последствий (и, как следствие, горького сожаления по поводу неверного выбора), некоторые люди концентрируют все внимание на негативной стороне любого решения. Они думают лишь о том, как избавиться от возможных неприятностей, даже если их вероятность очень мала. Однако во многих случаях потенциальная выгода намного перевешивает риск. *Вывод:* учитывайте все возможные последствия, а не только негативные.

- **Рассчитывая риск, не занижайте шансы на успех.** Сознательно или бессознательно, некоторые люди из осторожности преувеличивают вероятность отрицательных последствий и преуменьшают вероятность положительного результата. При таком подходе любой профиль риска получается слишком пессимистическим и в результате принимается излишне осторожное решение. *Вывод:* оценивайте шансы объективно, не руководствуйтесь только своей расположенностью к риску. На одном из последующих этапов у вас еще будет возможность учесть индивидуальное отношение к риску.
- **Учитывайте элемент непредсказуемости.** Иногда, чтобы избежать сложностей при учете непредсказуемых вариантов, люди принимают решение на основе единственного, самого вероятного сценария. Они не утруждают себя составлением профиля риска, так как считают, что произойдут лишь наиболее вероятные события, которыми и руководствуются при выборе. Если произойдет нечто другое — что ж, значит, не повезло (или повезло). Проблема в том, что это нечто другое *может случиться*, и оно, вероятнее всего, *произойдет*. Эффективное решение нужно принимать с учетом всех правдоподобных вариантов развития событий. *Вывод:* составляйте профиль риска для всех вариантов, каким бы неожиданным ни казался вам сценарий развития событий.
- **Избегайте неуместного оптимизма.** Если одни склонны принимать во внимание лишь наиболее вероятные события, то другие считают, что возможны лишь самые благоприятные из них. Такие люди принимают решение, глядя на мир через розовые очки. Этот образ мыслей может быть обусловлен особенностями характера (у всех нас есть знакомые и друзья, отличающиеся неизменным оптимизмом), но зачастую он является следствием неосмотрительности при обдумывании последствий решения. Например, человек может назначить срок окончания проекта, не думая о вероятных задержках. *Вывод:* скрупулезно и объективно оцените как благоприятные, так и негативные сценарии развития событий.
- **Не избегайте рискованных решений только по причине их сложности.** Некоторые люди опускают руки, столкнувшись со сложным и неоднозначным выбором. В этом случае они или отказываются действовать и оставляют все как есть, или действуют наугад, или предоставляют кому-то принимать решение вместо них. К сожалению, принятое таким образом «решение» редко со-

ответствует истинным целям выбиравшего. *Вывод*: никогда не отчаивайтесь; вы *можете* сделать разумный выбор и прийти к верному решению в любой сложной ситуации.

- **Убедитесь, что ваши подчиненные учитывают в своих решениях вашу склонность к риску.** Каждая структура — правительственное или коммерческое учреждение, общественная организация, семья — характеризуется определенной степенью приемлемого для нее риска. Однако без надлежащего руководства или должного стимулирования члены той или иной организации могут подвергнуть свою организацию слишком большому риску или же, напротив, из-за чрезмерной осторожности лишиться ее благоприятных возможностей. *Вывод*: чтобы эффективно контролировать действия подчиненных в деле принятия рискованных решений, руководители должны следовать алгоритму трех шагов. Во-первых, постройте кривые предпочтительности, отражающие отношение данной организации к риску. Во-вторых, доведите до сведения сотрудников должное отношение к риску, обнародовав директивы, содержащие примеры принятия типичных рискованных решений. В-третьих, проверьте, соответствует ли система стимулирования, принятая в вашей организации, тому отношению к риску, которого вы добиваетесь.

Управление риском открывает новые возможности

В процессе принятия решений, касающихся семейных или профессиональных проблем, — особенно если речь идет о финансовых решениях, — велика вероятность ситуации, когда уровень риска причиняет вам беспокойство. В таком случае нужно найти способы так урегулировать рискованную ситуацию, чтобы уровень риска стал приемлемым для вас. Рассмотрим случай Гарри Хили, владельца небольшой компании, который зарабатывает неплохие деньги, занимаясь чрезвычайно рискованным бизнесом. Гарри бурит и эксплуатирует небольшие газовые скважины неподалеку от Зейнсвилла, штат Огайо, всякий раз сталкиваясь с огромным риском. Если скважина не окажется газоносной, все деньги, потраченные на бурение, — а это 125 тыс. долларов — будут потеряны. Более того, цена на природный газ может колебаться в течение года в пределах до 300 %.

К счастью, Гарри научился применять различные методики, постоянно используемые на финансовом рынке, для того чтобы регулировать уровень риска. Вам также стоит принять во внимание эти методики, что-

бы по возможности и необходимости использовать их в рискованных предприятиях.

Разделите риск с другими. Когда выгодная возможность сопряжена со слишком большим риском, разделите его с другими.

В случае Гарри профиль риска, составленный для бурения газовой скважины, демонстрирует значительный уровень риска. Вероятность того, что скважина окажется негазоносной, составляет 10 %, вероятность получить столько газа, что его стоимость лишь ненамного превысит стоимость бурения, — 30 %, вероятность потерять некоторую сумму — 20 %. В 10 % случаев Гарри только покрывает свои расходы и лишь в 30 % случаев он действительно получает прибыль, иногда довольно значительную.

Поскольку капитал компании составляет менее 750 тыс. долларов, Гарри не может всякий раз рисковать 125 тыс. долларов. Риск потерять всю сумму или большую ее часть оценивается в 40 %. Поэтому он управляет риском, разделяя его с группой инвесторов, каждый из которых вкладывает определенный капитал и получает эквивалентный доход. Сам Гарри вкладывает 25 тыс. долларов — сумму, которой не боится рисковать, — удерживая за собой 20 % стоимости каждой скважины.

Ищите информацию, которая позволит уменьшить степень риска. Попробуйте снизить риск, ослабив действие элемента непредсказуемости.

Чтобы уменьшить степень риска, Гарри отыскивает места для бурения, профиль риска которых благоприятнее среднего уровня. Он регулярно изучает геологию поверхности и информацию о добыче газа на соседних шахтах. По его заказу для близлежащих областей проводится сейсмическая экспертиза стоимостью около 12 тыс. долларов, позволяющая с большой долей уверенности предсказать, содержится ли в данном месте газ, и если да, то в каком количестве.

Диверсифицируйте риск. Не стоит ставить все на одну карту. Найдите способ распределить риск, чтобы не рисковать всем сразу.

Гарри распределяет деньги, вкладывая их в акции и облигации, чтобы не подвергать весь капитал превратностям газодобывающего бизнеса. Кроме того, он предпочитает вкладывать средства во взаимные фонды, а не в индивидуальные ценные бумаги. Этим он уменьшает риск, поскольку взаимные фонды состоят из большого количества акций, и падение одних компенсируется ростом других. Даже на отдыхе Гарри диверсифицирует риск. Когда он с компанией сплавляется на плотках через безлюдные места, продукты всегда грузятся на каждый из плотов.

Ограничивайте риск. Когда колебания рыночных цен и курсов ценных бумаг (процентных ставок, валютных курсов и т. д.) связаны с нежелательным риском, найдите способ его ограничить.

Колебания цен на природный газ могут привести к значительным изменениям в размере ежемесячного дохода Гарри, и если цена будет низкой несколько месяцев подряд, это может иметь серьезные последствия. Гарри покупает на фьючерсной бирже контракты, фиксирующие нижний порог цены, — так, путем определенных затрат, он может контролировать риск. Или же он может подписать годовые договоры с коммунальными предприятиями о поставках газа по фиксированным ценам. Гарри обычно продает более половины добытого газа по фиксированным ценам, а остальную часть — по меняющимся рыночным ценам.

Страхуйтесь на случай риска. Когда риск маловероятен, но может быть серьезным, и при этом подобное развитие событий не содержит положительных возможностей, попробуйте застраховаться от риска — только не перестарайтесь.

Гарри несет ответственность в том случае, если выброс газа или другой несчастный случай повлечет за собой значительный ущерб. Хотя вероятность этого чрезвычайно мала, такого рода несчастный случай разорил бы его. Гарри управляет этим риском, страхуясь от подобного случая. С другой стороны, он не застраховал свой пикап стоимостью 18 тыс. долларов от аварии или угона. Он может перенести такую потерю, и поэтому он рассчитал, что страховка ему невыгодна.

Все эти методики позволяют управлять риском, вовлекая в сделки других, тем самым, моделируя первоначальный профиль риска — так, чтобы он коррелировал с индивидуальной готовностью к риску. Поэтому, когда вы сталкиваетесь с неприемлемым для вас уровнем риска, спросите себя: «Какие действия я могу осуществить, чтобы улучшить мой профиль риска?».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Стоит ли идти на мировую (2 часть)

Карен и ее подруга Джейн подошли к последнему этапу выбора Джейн: потребности в деньгах, чем и определялось ее отношение к риску. Начав с допущения, что Карен, у которой сейчас одни долги, может получить как минимум 210 тыс. долларов (отступные деньги за вычетом адвокатского гонорара), Джейн решила выяснить, как именно Карен намерена использовать деньги. Как они изменят ее жизнь? Карен с готовностью отвечает на вопросы.

— Я много думала об этом. Сначала я бы выплатила все долги: 50 тыс. долларов за кредит на образование, 25 тыс. долларов — долг за операции, который не покрыла страховка, и 8 тыс. долларов налогов. Потом я бы сделала косметические операции, чтобы сделать шрамы на лице менее заметными. На то, что останется, я бы купила поддержанную машину и, наверно, съехала бы с моей ужасной квартиры и сняла бы жилье в другом месте.

— А как насчет работы? Сколько ты зарабатываешь?

— Ты знаешь, что эта работа не от хорошей жизни. Терпеть не могу торговлю, да и получаю всего 25 тыс. долларов в год. Хотелось бы продолжить получение образования и научиться еще чему-то, чтобы можно было найти работу получше. Но все равно придется сделать перерыв на время операций.

Джейн резюмирует:

— Если ты доведешь дело до суда и проиграешь — не самый вероятный результат, но все-таки его вероятность равна 30 %, — ничего хорошего тебя не ждет. С тобой останутся твои долги, ты не сможешь позволить себе никаких радостей, останешься на той же работе и в той же квартире.

Карен перебивает:

— Не надо мне опять напоминать о проигрыше, об унижении и о том, что я всегда буду вспоминать, как отказалась от 210 тыс. долларов. Я и так в ужасном положении, но будет еще хуже, если я проиграю процесс.

— Но кто сказал, что вы проиграете процесс? — возмущается Сэм.

Джейн продолжает:

— Если ты получишь гораздо больше денег, что ты с ними сделаешь? Как они изменят твою жизнь? Ты станешь счастливее, чем теперь?

— Если бы я получила много больше денег, я бы сделала все то же самое, что и на 210 тысяч долларов. Но я бы купила квартиру, а не снимала бы ее, купила бы новую машину, а не поддержанную, может быть, накупила бы одежды и съездила в Европу и еще куда-нибудь. И я бы точно пошла в магистратуру. Но все это не в такой степени важно для меня, как получение 210 тысяч долларов.

— А какая дополнительная сумма удовлетворит тебя в такой же степени, как эти 200 тысяч?

— Что-то около миллиона! По крайней мере, 800 тысяч долларов.

Сэм не может сдержаться:

— Да вы с ума сошли, Карен! Как вы можете уравнивать 200 тысяч и 800 тысяч долларов?

— Я не сошла с ума. Без этих 210 тысяч долларов я разорюсь. Дополнительные деньги сделают меня богаче, но они не так важны, как этот минимум. — Карен оборачивается к Джейн. — Мне и правда помогло то, что ты заставила меня подумать о моем отношении к риску и о том, что может случиться: я не только ясно вижу, что мне надо взять 210 тысяч долларов, но я твердо в этом убеждена. Когда я думаю о том, как потрачу эти деньги, какое спокойствие мне это принесет, то понимаю, что возможность выиграть процесс не перевешивает вероятности потерять все.

В результате дело не было доведено до суда, но Сэм не успел сообщить ответчику о согласии Карен принять 300 тыс., так как противная сторона предложила уже 325 тыс. долларов. Сэм выполнил желание клиентки, хотя и придерживался диаметрально противоположной точки зрения на проблему выбора Карен.

Выводы из практического приложения

Карен не могла сделать разумный выбор до тех пор, пока не оценила свою готовность к риску. Но когда она сравнила уровни предпочтительности всех возможных результатов, то, не раздумывая, приняла решение. Так случается в большинстве ситуаций, когда мы должны принять решение с непредсказуемыми последствиями. Стоит только внимательно оценить предпочтительность тех или иных результатов решения, ввести некоторые числовые показатели — и почти всегда верный выбор становится очевидным.

Если бы Карен не смогла принять решение и после того, как обрисовала для себя приемлемую степень риска и возможные выгоды, она могла бы использовать методику подсчета рейтингов. Она бы вычислила рейтинги всех возможных результатов решения и сравнила итоговые рейтинги вариантов с судебным разбирательством и без него. На основе этого сравнения она смогла бы сделать правильный выбор.

Решительное несогласие Сэма с Карен по поводу ее решения принять 300 тыс. долларов отражает столь же решительное расхождение в их отношении к риску. (Ведь в оценке вероятности всех результатов дела они были единодушны; в конце концов, именно Сэм выступил в качестве эксперта по этому вопросу.) Для Карен решение пойти на мировую было разумным выбором, а для Сэма, с его высокой расположенностью к риску, это было нелепой перестраховкой.

Хорошо, когда советчики помогают нам оценить степень возможного риска (как это сделал Сэм). Но для окончательного выбора значение имеет лишь наше собственное отношение к риску. Обязательно следует опираться на советы компетентных консультантов и информацию, полученную от них, но ни в коем случае нельзя позволять им делать выбор за вас. Сэм рекомендовал Карен довести дело до суда, но этот совет противоречил индивидуальному уровню приемлемого для нее риска.



ГЛАВА 9

ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ РЕШЕНИЯ

Когда вы принимаете решение, его последствия могут оказать серьезное влияние на ваши будущие решения. Так, от выбора профилирующей дисциплины в колледже зависят ваши карьерные перспективы. Назовем это *взаимосвязанными решениями*: чтобы сделать разумный выбор в настоящий момент, вы должны подумать о том, какие решения придется принимать в будущем.

Конечно, влияние на будущее оказывают все решения. Описанное в конце главы 8 решение Карен (принятие условий мирового соглашения), конечно же, повлияет на ее будущие решения и ситуации выбора. Но это будут принципиально новые решения и ситуации. Те же решения, о которых мы будем говорить сейчас, подразумевают *обязательную* связь между текущим выбором и решениями в будущем. Так, врач, назначающий лечение тяжелобольному пациенту, должен подумать и о том, как действовать в случае возможных осложнений, и о том, какие возможности для будущей терапии данное лечение предоставит, а какие — исключит.

В случаях взаимосвязанных решений возможность, которую вы выберете сегодня, создает возможности завтрашнего дня и влияет на относительную предпочтительность этих будущих возможностей. Взаимосвязанные решения могут разделять годы, как в случае с выбором профилирующей дисциплины в колледже и последующим выбором специальности. Или же их могут разделять минуты, как в случае с цепочкой решений о выборе маршрута в час пик. Однако во всех случаях наличие такой зависимости добавляет сложности процессу выбора.

Совокупность взаимосвязанных решений

Приведем пример из сферы бизнеса. Предположим, что вы директор по маркетингу в компании, производящей соки, и отвечаете за продвижение нового многообещающего витаминизированного фруктового напитка. Вы знаете, что успех нового продукта зависит от его позиционирования — сочетания названия, цены, упаковки, рекламы и всего остального, что определит его место на рынке. Маркетинговая политика создает образ напитка в сознании потребителей и оказывает громадное влияние на то, кто будет его покупать и в каком количестве.

Первоначально напиток позиционировался как средство утоления жажды для молодежи. Исследования рынка показали, что эта концепция жизнеспособна: у нее есть хорошие шансы на успех в указанной группе потребителей. Однако исследования показали и то, что другая концепция, пока еще не проработанная четко, может иметь еще больший успех. Потребуется небольшая переработка продукта, и реклама представит его как энергетический напиток для активных людей в возрасте от 25 до 55 лет.

Какую концепцию следует предпочесть — «средство утоления жажды» или «энергетический напиток»? В каждом случае объем продаж непредсказуем. Концепция «энергетического напитка» может принести компании куда большую прибыль, нежели реклама «средства утоления жажды», но если эта концепция потерпит фиаско, потери компании будут эквивалентны возможной выгоде.

Оценивая предпочтительность каждой концепции, вам следует подумать о решениях, которые потребуются принять в будущем. Предположим, первоначальный объем продаж будет низким. Как вы сможете изменить положение дел? При помощи новой рекламной кампании? Дополнительных затрат на стимулирование сбыта в розничной торговле?

Если «средство утоления жажды» будет плохо продаваться, вы сможете преподнести его как «энергетический напиток» и переадресовать старшей возрастной группе. Но если неудачу потерпит «энергетический напиток», его вряд ли удастся представить молодым людям в качестве «средства утоления жажды», как бы вы его ни называли и ни упаковывали. Таким образом, в данном случае выбор концепции зависит от будущих решений.

Прежде чем сделать выбор из двух концепций, вы можете провести дополнительные рыночные исследования концепции «энергетического напитка». Это снизит уровень непредсказуемости в отношении потенциальных продаж и предоставит дополнительную информацию для того,

чтобы сделать правильный выбор. Но что если исследования окажутся дорогостоящими и задержат вывод нового напитка на рынок, подарив конкурентам время на представление их продуктов? Перевесит ли ценность исследований такие последствия?

Ситуация, с которой вы столкнулись, содержит все элементы взаимосвязанных решений:

- *Основное решение* должно быть принято сейчас (какую концепцию предпочесть).
- Уровень предпочтительности каждого из вариантов зависит от элемента непредсказуемости (неизвестно, каковы будут продажи в каждом из случаев).
- Решение, которое придется принять в будущем (как сделать успешным продукт, неудачно выведенный на рынок), влияет на относительную предпочтительность вариантов. Его можно принять лишь после того, как непредсказуемость основного решения исчезнет (появятся данные о первоначальных продажах).
- Прежде чем принимать основное решение, можно получить дополнительную информацию (рыночные исследования концепции «энергетического напитка»). Эта информация может снизить уровень непредсказуемости для основного решения, но ее получение потребует денег и времени.
- Типичная модель принятия решения выглядит следующим образом: решение — получение информации; решение — новая информация; решение — информация и т. д.

Разумный выбор посредством перспективного планирования

Для того чтобы сделать правильный выбор, необходимо понять, как соотносятся между собой взаимосвязанные решения. Существуют следующие варианты связи решений с базовым выбором:

- *Решения по получению информации* принимают до того, как будет принято основное решение. Связь заключается в том, что полученная информация позволяет вам сделать разумный выбор в процессе принятия основного решения.
- *Возможные будущие решения* принимают после того, как станут ясными последствия основного решения. Связь заключается в том, что будущий выбор зависит от выбора, сделанного в настоящий момент.

Последовательность взаимосвязанных решений



Изобразив эти связи в виде схемы, в которой чередуются решения и получение информации (см. выше), вы можете ясно увидеть последовательность решений и то, как они влияют друг на друга.

Суть рационального процесса принятия взаимосвязанных решений — в перспективном планировании. Когда вам нужно принять эффективное взаимосвязанное решение, то, прежде чем что-то предпринять, вы, подобно шахматисту, просчитываете ситуацию на несколько ходов вперед. После принятия основного решения (вы сделали ход) события развиваются своим чередом (ваш противник делает ход, что проясняет ситуацию), а вы снова просчитываете все на несколько ходов вперед, прежде чем сделать выбор. Так, шаг за шагом, вы принимаете цепочку решений, — до тех пор, пока ваша цель не будет достигнута.

Шесть шагов для принятия взаимосвязанных решений

Порой взаимосвязанные решения предполагают сотни или даже тысячи возможных вариантов и результатов — слишком много, чтобы можно было ежесекундно их учитывать. Поэтому подход к принятию взаимосвязанных решений заключается в том, чтобы сначала оценить ситуацию в целом, а затем заострить внимание на самых важных ее аспектах. Пос-



ле создания такой упрощенной модели ситуации, сохраняющей при этом все ее важнейшие характеристики, вы сможете тщательно обдумать свой выбор и принять эффективное решение. Вам поможет следующий алгоритм:

Шаг 1: Сформулируйте основную проблему. Начните с трех основных действий, описывающих ситуацию в первом приближении: проясните *проблему*, сформулируйте *цели* и продумайте *варианты решения*. Затем обозначьте элемент непредсказуемости, оказывающий влияние на *последствия* каждого из вариантов. Непредсказуемость — это главная проблема взаимосвязанных решений. В противном случае не было бы смысла в цепочке «решение — информация», так как отпала бы необходимость в получении дополнительной информации — мостика между решениями.

Составьте список элементов непредсказуемости. Затем сократите список, оставив несколько элементов, оказывающих наибольшее влияние на последствия, может быть, всего один или два. Они пригодятся в дальнейшем, если на следующих этапах придется составлять профили риска. Затем на основе имеющейся у вас информации обдумайте, чем могут обернуться для вас другие, менее значительные элементы непредсказуемости. Нет необходимости делать полный анализ каждого

такого элемента. Например, для ситуации с маркетинговой концепцией важнейший элемент непредсказуемости — это объем будущих продаж сока. Стоимость производства в этом случае менее важна.

Шаг 2: Выясните, как можно снизить уровень непредсказуемости.

Получая информацию, предшествующую принятию решения, вы одновременно предваряете следующее звено цепочки «решение — информация». Осторожность требует отложить принятие основного решения до того момента, пока уровень непредсказуемости не снизится или пока ситуация не прояснится полностью. К примеру, политик, принимающий решение выставить свою кандидатуру на выборах в городской совет, полагает, что у него прекрасные шансы на победу. Но если сбор данных покажет, что его электорат меньше, чем он полагал, то ему, возможно, придется пересмотреть свое решение.

Для того чтобы ваша стратегия сбора информации была эффективной, вы должны определить, *какую* информацию необходимо получить и *каким образом* это сделать.

- Сначала нужно понять, какая именно информация сможет снизить действие каждого из значимых элементов непредсказуемости, а уже после этого определиться с тем, как эта дополнительная информация может влиять на ваше решение. Так, политик может выяснить, насколько велик его электорат, собрав сведения о том, в какой степени известно его имя и как к нему относятся избиратели. Если его имя знакомо менее чем половине избирателей и из этого числа ему симпатизируют меньше половины, он, возможно, придет к заключению, что его шансы на победу малы, и не будет выдвигать свою кандидатуру.
- Подумайте, каким образом вы можете получить важную информацию. Так, политик может провести телефонное исследование или опросить какие-то категории горожан, дабы выяснить, как к нему относятся потенциальные избиратели.

Шаг 3: Определите, какие именно будущие решения связаны с основным. Чтобы выявить возможные будущие решения, надо спросить себя, какие последствия может иметь каждый из вариантов вашего основного выбора. Так, если политик решит не выставлять свою кандидатуру, ему придется определить дальнейшие шаги. Следует ли ему поддержать другого кандидата? Следует ли ему занять какую-либо официальную должность, чтобы его имя стало более известным? Следует ли приступить к сбору средств на следующие выборы? Составьте список всех возможных будущих решений, какие только придут вам в голову, а затем оставьте в этом списке только самые важные.

Насколько далеко нужно заглядывать в будущее, когда вы размышляете о возможных будущих решениях? Не слишком далеко. Определите для себя «горизонт времени», за которым будущие решения теряют существенную связь с основным. В большинстве случаев достаточно включить в список основное решение и не более двух будущих решений. Не стоит усложнять схему.

Шаг 4: Проясните зависимость между взаимосвязанными решениями. Чтобы наглядно представить связь между всеми этапами цепочки «решение — информация», можно начертить дерево выбора. Оно должно включать основное решение и взаимосвязанные с ним будущие решения. Начертить дерево выбора вам помогут следующие советы:

- Правильно рассчитайте время. Когда произойдут те или иные события? Какова их последовательность? Когда можно будет получить необходимую информацию? Когда можно принимать решения? Используя полученные ответы, распределите события по шкале времени, как в схеме на с. 150–151, чтобы лучше понять ход процесса, состоящего в получении информации, развитии событий и принятии решений. Попытайтесь предсказать время и порядок решений, а также время и порядок получения новых сведений — это станет основой для принятия эффективных взаимосвязанных решений.
- Кратко изложите суть решения. Используйте свои предварительные записи, чтобы построить дерево выбора. Слева изложите варианты решений по получению информации (если они есть) и возможные результаты сбора информации; в центре опишите возможные варианты основного выбора; справа — будущие решения и элементы непредсказуемости, связанные с ними. Не перегружайте дерево выбора — оно должно быть простым для восприятия. Позже, если потребует, можно будет добавить детали, например, дополнительные результаты непредсказуемых ситуаций или дополнительные варианты решения.
- Завершите создание дерева выбора описанием последствий. Заключительная часть создания дерева выбора — подведение итогов возможных цепочек решений и их последствий. Используйте методики, изложенные в главах 5 и 7, чтобы определить, как эти итоги соотносятся с вашими важнейшими целями. При этом вам нужно учесть не только всю имеющуюся у вас информацию, но и возможные будущие события.

Шаг 5: Сделайте выбор для основной проблемы. Чтобы решить основную проблему, вам придется сначала продумать отдаленные последствия, а потом вернуться к настоящему. Дерево выбора поможет это сделать. Начните с «будущего» (справа) и двигайтесь влево, к настоящему. Находясь в точке, представляющей решение, тщательно взвесьте и определите для себя, какой выбор следует сделать, когда вы достигнете этой точки (если вы ее достигнете). Отсеките все ветви, представляющие не использованные вами варианты. Продолжайте двигаться влево, пока не доберетесь до основного выбора. В этот момент следует тщательно оценить и прояснить для себя каждый из вариантов основного выбора.

Если при движении от будущих решений к текущим вам в какой-то точке будет трудно определиться с выбором, то, возможно, потребуется выразить возможные компромиссы, элементы непредсказуемости и границы риска в числах. Соответствующие методики изложены в главах 6–8. Но помните: эти методики следует использовать лишь тогда, когда это действительно необходимо. Анализируйте элементы поочередно и всякий раз проверяйте, не стал ли ваш выбор очевидным.

Прежде чем принимать основное решение, следует прояснить, требуется ли для этого какая-либо дополнительная информация, и если да, то какая именно. Для этого вернитесь к списку, составленному для шага 3. Каждый элемент списка оцените с точки зрения пользы, которую может принести получение данной информации, и того, чего вам это будет стоить. Эквивалентом стоимости могут выступать деньги, время, затраченные усилия, причиненные неудобства, задержка в принятии решения. Чтобы определить выгоду, которую можно извлечь из дополнительной информации, необходимо учесть, какой выбор вы бы сделали, если бы не располагали этой информацией. Иными словами, следует понять, является ли информация всего лишь желательной или она важна настолько, что может изменить ваше решение. Если решение будет принято в любом случае, то заниматься сбором информации не стоит. Можно провести следующий эффективный тест: спросите себя, сколько вы готовы заплатить, чтобы прояснить элемент непредсказуемости. Если сбор информации стоит больше, то смысла в ее получении нет.

Шаг 6: Обдумайте последующие решения как принципиально новую проблему. Прошло время. Вы сделали выбор для основного решения («средство утоления жажды») и узнали о дальнейшем развитии событий (продажи низкие). Что следует предпринять? Как бы хорошо вы ни продумали до этого всю цепь решений, ситуация требует дополнительного анализа. Обстоятельства и перспективы изменились, и вы теперь можете заглянуть в будущее дальше, чем прежде. Используйте но-

вые возможности, чтобы углубить понимание новой проблемы и скорректировать планы. Решение, которое прежде было будущим, стало теперь основным.

Открытый выбор и гибкое планирование

Иногда уровень непредсказуемости столь велик, а обстоятельства столь изменчивы, что будущие решения нельзя предсказать с какой-либо уверенностью. Врачам скорой помощи, пожарным, редакторам новостей, коммерческим директорам — всем этим людям постоянно приходится ориентироваться в быстро меняющихся обстоятельствах. Если вы оказались в таких условиях, вам, возможно, следует составить *гибкий план*, который позволит извлечь максимальную выгоду из сложившейся ситуации. Гибкие планы, предоставляющие возможность оставить выбор открытым, могут принимать следующие формы:

- **Универсальные планы.** Они подобны всесезонным шинам — неплохо подходят для большинства ситуаций, но далеко не всегда оптимально соответствуют обстоятельствам. Универсальный план представляет собой компромиссную стратегию. В изменчивой ситуации, когда велика вероятность полного краха, универсальный план зачастую является самым безопасным.
- **Краткосрочные планы.** Используя эту стратегию, вы сначала примете наилучшее для исходных обстоятельств решение, а затем с какой-либо периодичностью будете его пересматривать. Например, коммерческий директор может составить годичный план, но будет пересматривать его ежеквартально, принимая во внимание изменения, произошедшие за истекший период.
- **Планы, расширяющие возможности.** Иногда выгоднее всего действовать так, чтобы максимально расширить возможность выбора в дальнейшем. Например, если у производителя компьютеров есть только один поставщик чипов, имеет смысл увеличить число поставщиков и получать, предположим, 90 % чипов из прежнего источника и по 5 % — из двух новых источников. В этом случае, если по каким-то причинам основные поставки прервутся, наладить снабжение по другому каналу будет проще. Производитель будет немного переплачивать, приобретая чипы у трех разных фирм, но в долгосрочной перспективе это может спасти весь бизнес.
- **Планы на случай непредвиденной ситуации.** В этих резервных планах упор делается на готовность быстро среагировать на

непредвиденные обстоятельства. Многие люди, например, хранят в аптечке на всякий пожарный случай комплект первой помощи и основные медикаменты, а в холодильнике — бутылку вина для неожиданных гостей. Старая мудрость гласит: «Успех — это когда готовность встречается с удачей».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ

Стоит ли Дэну менять работу?

Дэну Моргану нужно принять решение в короткий срок. Ситуация на его нынешней работе ухудшается, но если он примет предложение новой, интересной ему работы, это может вызвать определенные проблемы.

Дэну 52 года, его жене Дорис 45. Двое их детей ходят в обычную школу: 16-летняя Сара старшеклассница, 13-летний Ник учится в восьмом классе. У них хороший дом в Арлингтоне, пригороде Бостона. Дорис, преподаватель в начальной школе, работает в соседнем городке. Она очень устала от своей напряженной работы и считает, что ее годовой заработок в 42 тыс. долларов слишком низок.

Дэн, специалист по компьютерам (не имеющий, однако, инженерного образования, что усложняет ситуацию) торгует программным обеспечением в компании «Омега Софт». Компания, которая когда-то была одним из лидеров рынка, переживает тяжелые времена. Она уже уволила ряд продавцов, и Дэн полагает, что очень скоро с ним поступят так же либо предложат досрочно выйти на пенсию.

Дэн получает 50 тыс. долларов в год, плюс комиссионные и премии, которые в прошлом году составили 40 тысяч, а за последнее время их сумма упала до 15 тысяч долларов. В целом, с учетом зарплаты Дорис, Моргану не нужны деньги. Но что если Дэн потеряет работу? Другую такую работу, учитывая его возраст, будет трудно найти.

Появилась новая возможность. Дэн часто сотрудничал с Биллом Брауном, совладельцем перспективной сетевой компьютерной фирмы «Дот-Ком Компьюникэйшенз», расположенной в Амхерсте, штат Массачусетс, в ста милях от Арлингтона. Браун предложил Дэну работу по продаже программного обеспечения с годовым доходом 60 тыс. долларов плюс комиссионные, сумма которых может составлять от 10 тыс. до 40 тыс. долларов в год. «Дот-Ком» расширяется, и Дэн считает, что его будущее было бы в относительной безопасности, прими он предложение Билла Брауна. «Дот-Ком» должен нанять работника на это место в короткий срок, поэтому у Дэна всего неделя или, самое большее, три, чтобы принять предложение.

Цели

Дэн и Дорис составили список своих целей, внеся в него все, что может повлиять на благополучие семьи.

- Качество работы Дэна.
- Качество работы Дорис.
- Зарплата Дэна.
- Зарплата Дорис.
- Гарантия занятости для Дэна.
- Качественное жилье.
- Культурное окружение и природа, главным образом для Дэна и Дорис.
- Качество образования для Сары.
- Качество образования для Ника.
- Общественная жизнь и отдых для Сары.
- Общественная жизнь и отдых для Ника.

Варианты

Морисы понимают, что у них лишь два основных варианта: *оставить все как есть*, и это значит, что Дэн отказывается от работы в «Дот-Ком» и надеется удержаться на прежней работе в «Омеге»; или *изменить жизнь*, и это значит, что Дэн принимает предложение «Дот-Ком», а членам семьи остается надеяться, что для них это обернется к лучшему.

Мнения разделились. Сара и Ник очень не хотят уезжать из Арлингтона, хотя и понимают, что если их отец потеряет работу, их жизнь сильно изменится. Возможно, им придется работать неполный день, чтобы помочь семье; планы на летние каникулы нужно будет полностью пересмотреть, и, что важнее всего, возможности продолжить образование будут резко ограничены. Дорис испытывает смешанные чувства. Хотя она предпочла бы уйти с работы, Арлингтон много лет был ее домом, и поблизости живут их с Дэном престарелые родители. Дэн склоняется к тому, чтобы уехать. Его приятно волнуют новые возможности и перспектива начать все заново после долгого периода переживаний из-за работы.

Элементы непредсказуемости

Дэна и Дорис одолевает беспокойство по поводу неизвестности, которая их ожидает.

- Насколько надежна нынешняя работа Дэна? Вырастут ли его комисионные, останутся неизменными или уменьшатся? Уволят ли его или отправят на пенсию? Если да, то когда это произойдет?

- Если Дэн примет новое предложение, как много времени ему придется проводить в деловых поездках? Сможет ли он это выдержать? Насколько надежна сумма комиссионных? Дэн симпатизирует Биллу Брауну, но ему придется также работать с партнером Билла, Джеком Карни, который кажется человеком мрачным и недружелюбным. Смогут ли они найти общий язык?
- Если семья переедет, сможет ли Дорис найти на новом месте подходящую работу?
- Сара огорчена и не хочет переезжать. Сможет ли она привыкнуть к новому месту? Будет ли школа в Амхерсте такой же хорошей, как и здесь? Сара берет уроки игры на виолончели и уже подает надежды. Удастся ли найти хорошего педагога?
- Как Ник перенесет переезд? Он отлично успевает по естественным наукам и информатике, преподаваемым по углубленным программам, и мечтает в старших классах играть за футбольную команду Арлингтонской школы. Хорошо ли преподают научные и спортивные дисциплины в Амхерсте?

Решение по получению информации

Чтобы найти выход из тупика, Дорис предложила новый вариант: *провести испытание*. Для реализации этого плана Дэн должен выяснить, может ли он взять отпуск за свой счет, чтобы поработать в «Дот-Ком» на основе краткосрочного испытательного договора. Он получил эту информацию, а вместе с ней — дополнительную непредсказуемость. «Омега» готова дать Дэну шестимесячный отпуск, после чего, возможно, — но без каких-либо гарантий — его возьмут на работу снова, если в августе будет возобновлен договор с одним из основных клиентов — Министерством обороны США. Если это произойдет и Дэн останется в «Омеге», то фирма гарантирует Дэну занятость по меньшей мере на три ближайших года. В свою очередь, в «Дот-Ком», хоть и неохотно, но все же готовы взять Дэна на шестимесячный испытательный срок, однако не гарантируют ему работу после его истечения. У него будет преимущество перед другими претендентами, но «Дот-Ком» оставляет за собой право рассмотреть другие кандидатуры.

В течение недели Морганы должны решить, готовы ли они принять эту стратегию: пробный отпуск на полгода для работы в другой фирме без всяких гарантий. Члены семьи обдумали, как они будут жить следующие несколько месяцев, если Дэн примет предложение «Дот-Кома», на постоянной или временной основе. Поскольку сейчас февраль, середина учебного года, они останутся в Арлингтоне до июня. Отсюда Дэну пришлось бы добираться до работы два часа, поэтому он должен будет снять квартиру поблизости от «Дот-Кома». Один-два дня в неделю Дэн сможет оставаться дома в Арлингтоне и связываться с фирмой по факсу или через Интернет, так что ему придется быть вдали от дома только три или четыре дня в неделю.

Во время предстоящих школьных каникул Дорис должна будет прояснить перспективы работы и социальные условия в Амхерсте. Кроме того, семья снимет там дом на лето, чтобы все могли получить представление о том, какие последствия будет иметь для них переезд. Если после каникул Сара будет по-прежнему против переезда, она сможет жить во время учебного года в Арлингтоне у подруги до окончания школы. В течение лета родители попытаются уговорить Сару остаться в новом доме, «заманив» ее уроками верховой езды. Если в сентябре семья решит окончательно перебраться в Амхерст, Нику придется поехать с родителями: в отличие от сестры, у него выбора не будет. Может быть, в Амхерсте не такая хорошая футбольная команда, как в Арлингтоне, но он, скорее всего, сможет играть в футбол и на новом месте.

Шкала времени

Если семья решит переехать или захочет для начала проверить свой вариант решения, к августу будет собрана дополнительная информация о новой работе Дэна, перспективах работы для Дорис и об отношении детей к новому месту. Кроме того, уже будет известно, возобновит ли Министерство обороны договор с «Омегой».

К концу августа, вооружившись всей этой информацией, Дэн должен будет снова сделать выбор — принять возможные будущие решения. Если он останется в «Омеге», а контракт с Министерством обороны не будет возобновлен, он потеряет работу. Тогда можно будет попытаться узнать, есть ли все еще вакантные места в «Дот-Ком». Если он примет работу в «Дот-Ком», а затем он или его семья решат, что это была ошибка, и при этом договор с Министерством обороны будет возобновлен, он может попробовать вернуться в «Омегу». Если он примет концепцию «проведения испытания», то, в зависимости от обстоятельств, сможет либо вернуться в «Омегу», либо остаться в «Дот-Ком».

К началу сентября Дэн будет знать, где ему предстоит работать. Если не получится ни с одной из двух фирм, он попытается найти работу где-нибудь еще. Однако, учитывая размер зарплаты, на которую он претендует, и конкуренцию со стороны молодых специалистов, шансы на успех невелики.

Объединив полученную информацию, Дэн и Дорис представили цепочку решений и сбора информации на ближайшие девять месяцев, как это показано в таблице на с. 160–161.

Дерево выбора

Желая облегчить выбор, Дэн начертил дерево выбора (см. с. 162), которое показывает необходимую последовательность решений и получения информации до начала сентября. Решения здесь обозначены квадратами, элементы непредсказуемости — кружочками, а возможные последствия — буквами.

Шкала времени для решения

Февраль	Февраль – июнь	Июль – август	Август
Решение	Информация	Решение	Информация
Остаться в «Омеге»			Договор с Министерством обороны?
Провести испытание	<p>Качество работы в «Дот-Ком»: разъезды? Карни?</p> <p>Вакансии для учителей? Сменить работу Дорис?</p> <p>Качество жизни? Жилье, окружающая среда?</p> <p>Как приспособится Сара?</p> <p>Как приспособится Ник?</p>		Договор с Министерством обороны?
Перейти в «Дот-Ком»	<p>Качество работы в «Дот-Ком»: разъезды? Карни?</p> <p>Вакансии для учителей? Сменить работу Дорис?</p> <p>Качество жизни? Жилье, окружающая среда?</p> <p>Как приспособится Сара?</p> <p>Как приспособится Ник?</p>		Договор с Министерством обороны?

Дэн и Дорис внимательно изучили дерево выбора. Для первого решения (решение 1) имеется три варианта: остаться в «Омеге», перейти в «Дот-Ком» или провести испытание (временно перейти в «Дот-Ком», взяв в «Омеге» полугодовой отпуск). Если Дэн решит остаться, в середине августа он узнает, возобновит ли Министерство обороны договор с «Омегой» (элемент непредсказуемости 4). Если да, то он продолжит работать в «Омеге» (решение 8). Если нет, он потеряет работу в «Омеге» и должен будет проверить, осталась ли вакантной должность в «Дот-Ком» (решение 9) — и узнает об этом в начале сентября (элемент непредсказуемости 16). Если должность по-прежнему вакантна, он ее займет. Этот результат обозначен буквой В. Если рабочее место уже занято (итог С), то, возможно, у него возникнут серьезные проблемы. Ему придется искать другую работу, и не исключено, что он ее не найдет.

Если Дэн решит перейти на работу в «Дот-Ком», к началу августа он узнает, сможет ли его семья приспособиться к переменам (элемент непредсказуемо-

семья Морганов

Начало сентября	Сентябрь	После сентября
<i>Решение</i>	<i>Информация</i>	<i>Решение и новая информация</i>
Если договор не заключен, попытаться работать в «Дот-Ком»	Как отнесутся в «Дот-Ком»?	В случае отказа в «Омеге» и «Дот-Ком» поискать новую работу
Если договор заключен, «Дот-Ком» или «Омега»?	Как отнесутся в «Дот-Ком» и «Омеге»?	В случае отказа в «Омеге» и «Дот-Ком» поискать новую работу

Если договор заключен, «Дот-Ком» или «Омега»?	Как отнесутся в «Дот-Ком» и «Омеге»?	В случае отказа в «Омеге» и «Дот-Ком» поискать новую работу
---	--------------------------------------	---

сти 3). Если это не удастся, а Министерство обороны возобновит договор с «Омегой» (элемент непредсказуемости 7), он попытается занять прежнюю должность в «Омеге» (решение 14). Если договор не будет заключен, Дэн останется работать в «Дот-Ком» (итог Q), но одновременно начнет искать новую работу.

В случае если Дэн выберет третий вариант — проведение испытания, количество вероятных исходов увеличивается. Тем не менее дерево выбора позволяет проследить все результаты этого варианта.

Проследив каждую ветвь дерева, Дэн и Дорис сделали перерыв, чтобы выпить по заслуженной чашке кофе.

— Ну, дорогая, — говорит Дэн, — и что же нам делать?

— Это дерево оказалось очень полезным, — отвечает Дорис. — Вся проблема видна целиком: что мы знаем и чего не знаем, когда получим информацию и что можем сделать после этого. Но дерево не показывает перспективы в отношении моей карьеры и будущего детей.

ла мы выбрали вариант с проведением испытания. Допустим, в «Дот-Ком» дела пошли хорошо, но тем временем «Омега» заключила контракт с Министерством обороны, ты обратился к ним, но они уже взяли на твою работу другого. В этом случае, выбрав итог E , ты попытаешься поступить в «Дот-Ком» на постоянную работу. Но что если они откажут?

— Они оставляют за собой право на отказ, чтобы вынудить меня принять предложение прямо сейчас.

— А может случиться, что после испытания ты останешься довольным фирмой, а она тобой — нет, — поддразнивает Дорис.

Дэн улыбается:

— Может и так. Но ведь после того, как мы придем к результату E , ничего не закончится. Жизнь продолжается, и мы всегда можем расширить дерево, сделать его выше — точнее, более разветвленным, потому что оно растет в стороны. Что нам действительно нужно сделать — так это определить относительную предпочтительность всех исходов, от A до Q , для семьи. Думаю, это будет нетрудно.

— Если мы останемся здесь, самое страшное, что может случиться, — это результат C .

— А если мы переедем, дело может закончиться результатами P или Q . Но это все равно не так ужасно, как C , потому что я тогда смогу работать в «Дот-Ком», даже если мы все возненавидим это место. В общем, во-первых, нам нужно выяснить вероятность неожиданных событий, во-вторых, — относительную предпочтительность каждого из исходов.

— Согласна, — отвечает Дорис.

— Если даже мы не сможем сделать выбор при помощи дерева, придется кое-что перевести в числа, чтобы можно было сравнивать. Всё переводить в числа не нужно — только самый минимум, необходимый для того, чтобы принять решение. Как мне кажется, в этом деле есть два ключевых момента непредсказуемости, и я много о них думал, стараясь определить их вероятность. Ты готова меня выслушать?

Дорис кивает.

— Прежде всего, — продолжает Дэн, — какова вероятность того, что «Омега» получит контракт с Министерством обороны? Я думал, что шансы 50 на 50, но большинство в нашей конторе думают, что это слишком оптимистичная оценка. Поэтому вероятность следует уменьшить до 30 %.

— Да, ничего хорошего. Я-то думала, что шансы — 80 или 90 %. Это проясняет дело.

— Я тоже так думаю, — соглашается Дэн. — И последним аргументом будет вероятность для второго неопределенного момента.

— Если ты выберешь пробный контракт, тебе понравятся условия и ты попросишь «Дот-Ком» принять тебя на постоянную работу?

— Точно. Мне кажется, вероятность того, что они откажут, примерно 25 %. Может быть, они найдут кого-то более квалифицированного, или пред-

почтут кого-то, кому можно платить меньше, или решат, что я не такой хороший работник, как они думали. Может, я не найду общего языка с Карни, и он будет играть против меня. В общем, 25 % — это разумная цифра.

— Для меня этого достаточно. Я уже знаю, чего хочу.

— Я, кажется, тоже. Мы выберем постоянный контракт с «Дот-Ком». Ты это имела в виду?

— Конечно. Но у меня есть одно предложение относительно наших действий. Мы скажем о нашем решении детям и друзьям, но не будем ничего отвечать «Омеге» и «Дот-Ком» еще несколько дней. Надо все еще раз обдумать. Если появятся какие-то новые опасения, может быть, придется — хоть я это и ненавижу — произвести еще кое-какие подсчеты.

Выводы из практического приложения

Для принятия взаимосвязанных решений Дэн и Дорис следовали алгоритму, описанному в этой главе. Еще раз кратко охарактеризуем этот процесс, чтобы рассмотреть его в действии.

- **Шаг 1: Сформулируйте основную проблему.** Основной проблемой Морганов был выбор Дэна — остаться в «Омеге» или перейти на работу в «Дот-Ком». Обсудив все обстоятельства, Дэн и Дорис составили перечень целей для всех членов семьи и список элементов непредсказуемости, с которыми им предстоит столкнуться. Затем они сократили список элементов непредсказуемости до четырех, чтобы прояснить проблему и сделать ее более контролируемой.
- **Шаг 2: Выясните, как можно снизить уровень непредсказуемости.** Дэн и Дорис разработали новый вариант — «провести испытание», которое помогло бы им собрать информацию касательно нескольких элементов непредсказуемости. Если Дэн поступит на временную работу в «Дот-Ком», а семья проведет лето в Амхерсте, они смогут получить важную для них информацию. В процессе разработки этого плана Морганы применили творческий подход и проявили немало изобретательности, чтобы сделать этот вариант приемлемым для «Омеги» и «Дот-Ком».

Морганы сконцентрировали внимание на этом варианте, хотя можно было бы рассмотреть и другие. Дэн мог попытаться работать в «Дот-Ком», не переезжая в Амхерст на лето, или другие члены семьи могли бы туда переехать, в то время как Дэн продолжал бы работать в «Омеге». Дэн мог начать поиски работы в Бостоне, оставаясь в «Омеге», но он предпочел не усложнять решение и не рассматривать все эти варианты.

- **Шаг 3: Определите, какие именно возможные будущие решения связаны с основным.** После того как основное решение принято, Морганы должны продумать будущие решения. Возможно, придется снова менять работу, — это зависит от того, окажется ли успешным первоначаль-

чальный выбор, а также от наличия рабочих мест. Поскольку все это станет ясным только к концу лета, «горизонтом времени» становится сентябрь.

- **Шаг 4: Проясните зависимость между взаимосвязанными решениями.** Чтобы прояснить последовательность событий, Морганы построили шкалу времени, которая помогла Дэну начертить дерево выбора. Следуя за ветвью «провести испытание», Дэн должен был изобразить около дюжины возможных исходов, учтя информацию, полученную всеми членами семьи. Чтобы не перегружать дерево выбора, Дэн свел все к двум ветвям — благоприятному и неблагоприятному исходам варианта с проведением испытания.

В точках решений с 8 до 15 дерева выбора Морганов выбор очевиден; исключение — точка 10, где выбор между «Омегой» и «Дот-Ком» не столь ясен. Не включив в схему заведомо слабые варианты, Морганы избежали чрезмерного усложнения дерева.

Морганы увидели, что для всех конечных точек итоги предельно ясны, поэтому не стали детализировать каждый из результатов. Вместо этого они обсудили их относительную предпочтительность. При этом больше других их ужасал исход С — из-за перспективы будущих лихорадочных поисков работы.

- **Шаг 5: Примите решение для основной проблемы.** Вообразив будущее и вернувшись в настоящее, Морганы прояснили варианты решения основной задачи. Вот каким был план для варианта «остаться в Омеге»: остаться, если «Омега» заключит контракт с Министерством обороны, а в противном случае — связаться по поводу работы с «Дот-Ком». Если же в «Дот-Коме» отказывают, придется искать работу в другом месте.

Проблема Морганов была связана с множеством элементов непредсказуемости, но Дэн и Дорис смогли сделать главный выбор, просчитав всего два из них: шансы «Омеги» на возобновление договора с Министерством обороны и вероятность того, что «Дот-Ком» примет Дэна на постоянную работу, если он выберет вариант с испытательным наймом. Когда они определили относительную вероятность каждого из исходов, это избавило их от необходимости дальнейших подсчетов. Но иногда подобные подсчеты могут быть необходимыми для принятия решения, например, в процессе применения методики равноценного обмена (см. главу 6) — для точного сравнения возможных последствий.

- **Шаг 6: Обдумайте последующие решения как принципиально новую проблему.** В феврале Дэн и Дорис решили принять предложение работы в «Дот-Ком» и перебрались в Амхерст. К концу августа, однако, они узнали много нового. Дэн не вполне доволен работой в «Дот-Ком» — ему приходится слишком много ездить, а Карни — настоящая заноза в одном месте. Зато Дорис в восторге — она работает замести-

телем преподавателя в Холиоке, недалеко от Амхерста, и в свободное время собирается прослушать курс истории в университете Массачусетса, для того чтобы повысить квалификацию и получить право преподавать в старших классах. Сара пережила разрыв со своим парнем и была только рада уехать как можно дальше от Арлингтона. Ник, который готовится поступить в старшую школу, ходит на футбольные тренировки, но ему не очень нравится тренер, и, кроме того, он скучает по друзьям из своего квартала. Семья еще не выставила на продажу дом в Арлингтоне. К всеобщему изумлению, «Омега» заключила контракт с Министерством обороны. Дэн полагает, что он может вернуться на прежнюю работу. Стоит ли ему попытаться?

Мы советуем ему рассмотреть это как принципиально новую проблему. Дэн и Дорис должны заново проанализировать ситуацию в семье, заглянуть в будущее и получить дополнительную информацию о текущей ситуации.

Работайте на будущее

Анализ взаимосвязанных решений имеет две стороны. С одной стороны, взаимосвязанные решения содержат множество элементов, это самые сложные решения из тех, с которыми вам предстоит столкнуться, — и, как правило, самые важные. С другой стороны, по мере того как сложность и важность решения увеличиваются, параллельно увеличивается и значимость систематического, количественного подхода. Если вы умеете устанавливать связь между цепочками решений и обладаете некоторой предусмотрительностью, то наверняка сделаете разумный выбор и избежите многих, если не всех, бессмысленных решений.

Поэтому — работайте на будущее! Возможно, уровень риска в процессе принятия взаимосвязанных решений будет выше, чем в более простых случаях, но и успех может быть намного значительнее. Вы можете выбрать безопасную трассу для начинающих лыжников, но спуск по трассе для профессионалов может принести вам гораздо большее удовольствие — даже если ваша техника далека от идеальной. Пройдет время, и разумно принятые взаимосвязанные решения могут оказать на вашу жизнь и карьеру куда более позитивное и глубокое влияние, чем идеальный выбор для всех простых проблем вместе взятых.



ГЛАВА 10

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЛОВУШКИ

Мы написали эту книгу для того, чтобы научить вас системному подходу к принятию важных и сложных решений. Теперь, когда вы уже достаточно подкованы, наступил момент для разговора о самых распространенных и опасных ошибках, касающихся ситуации выбора. Знание этих ошибок поможет вам без труда избежать их в будущем. Мы насчитали восемь главных ошибок:

- Изначально проблема сформулирована неверно.
- Основные цели были определены неверно.
- Далеко не все варианты решения выявлены.
- Не учтены важные последствия тех или иных вариантов.
- Уделено мало внимания анализу возможных компромиссов.
- Не учтен фактор непредсказуемости.
- Не определен уровень риска для найденных вариантов решения.
- Не выявлены взаимосвязанные решения.

Кроме этих ошибок, существуют и другие, которые могут свести на нет результат решения, даже если оно хорошо обдумано. Эти ошибки мы называли «психологическими ловушками». Они возникают из-за особенностей нашего сознания, которое порой ведет нас по ложному пути.

На протяжении последних 50 лет психологи и ученые, изучающие процесс принятия решений, пытаются понять, как ведет себя в это время человеческое сознание. Исследования, проводившиеся как в лаборатор-

ных условиях, так и в условиях реальной жизни, показали, что в большинстве случаев, когда дело касается нелегкого выбора, мы склонны попадать под влияние стереотипных моделей сознания. Иначе эти модели называют эвристическими. В большинстве случаев они оказываются полезными. Например, когда мы пытаемся определить расстояние до объекта, наш разум зачастую действует эвристически — он соотносит четкость очертаний предмета с расстоянием до него. Чем четче объект, тем он ближе. Если же его очертания размыты, то мы делаем вывод: он находится далеко. Это элементарное суждение позволяет нам оценивать расстояния и, таким образом, ориентироваться в окружающем мире.

Однако, подобно большинству эвристических шаблонов, данный метод не очень надежен. Например, в пасмурную погоду или во время тумана мы легко можем ошибиться в определении расстояния до объекта: очертания будут размытыми, и мы подумаем, что объект находится гораздо дальше, чем на самом деле. Большинству людей такая ошибка ничем не угрожает, следовательно, они могут не обращать на нее внимания. А вот для летчиков подобная погрешность в оценке расстояния может обернуться катастрофой. Вот почему они никогда не полагаются лишь на свои глаза и всегда используют данные приборов и другие объективные методы измерения расстояния.

Исследования выявили целую серию подобных ловушек разума. Некоторые из них приводят к ошибкам в сфере чувственного восприятия. Другие — к предубеждениям. Третьи проявляются в иррациональных аномалиях мышления. Самое опасное в этих ловушках — то, что мы их не замечаем. Поскольку многие из них прочно встроены в наше сознание, мы не можем их распознать, даже когда в них попадаем.

Избавиться от этих особенностей мышления мы не способны. Однако мы можем понять, как они работают, и научиться их распознавать. В этой главе мы проанализируем самые распространенные психологические ловушки и их влияние на процесс принятия решений. Познакомившись с ними поближе и научившись распознавать их в самых разнообразных формах, вы сможете принимать более разумные и надежные решения. *Лучшая защита от этих ловушек — их осознание.*

Услышанного вначале из головы не выкинешь, или Ловушка якорения

Как бы вы ответили на следующие вопросы:

- Правда ли, что в Турции проживает свыше 35 миллионов человек?
- Какова, на ваш взгляд, численность населения Турции?

Как правило, цифра, упомянутая в первом вопросе (она выбрана нами произвольно), связывается в сознании с ответом на второй вопрос. Мы повторяли этот эксперимент из года в год. Причем в половине случаев вместо 35 млн мы называли другую цифру — 100 млн. Результат был неизменным — численность населения Турции «росла» в зависимости от цифры, названной в первом вопросе. Этот простой тест демонстрирует одну из самых распространенных и пагубных особенностей сознания — фиксацию на уже известном. Обдумывая решение, мы придаем слишком большое значение первоначальным сведениям. Эту ловушку мы называли *ловушкой якорения*. Наши первые впечатления, идеи, оценки «цепляют», подобно якорю, наши последующие мысли.

«Якоря» могут быть разными. Простыми и безобидными с виду — таким «якорем» может стать словечко, брошенное супругой, или статистика, прочитанная в утренней газете. Однако, несмотря на кажущуюся незначительность, «якоря» способны повлиять на наш выбор.

Один из самых распространенных типов якорения обусловлен уже приобретенным опытом — это факты и тенденции, наблюдаемые в прошлом. Если вам нужно спрогнозировать количество пациентов, которые будут лежать в больнице в январе будущего года, то, скорее всего, вы начнете с просмотра статистики за январь текущего года. Данные, которыми мы располагаем, становятся «якорем», и мы используем их с учетом новых факторов, для того чтобы спрогнозировать будущее. Хотя такой подход часто приводит к разумным и точным оценкам, существует опасность придать слишком большой вес старым цифрам и недооценить другие факторы. В частности, в постоянно меняющихся обстоятельствах подобный «якорь» может привести к неверному прогнозу и, как следствие, к ошибочному выбору.

Каков бы ни был источник «якорения», оно часто заставляет нас мыслить предвзято, и это мешает принимать верные решения. «Якоря» навязывают нам свои условия принятия решений, поэтому их часто используют при заключении сделки изворотливые торговцы и посредники. Предположим, вам захотелось повесить картину над камином в своей гостиной. Вы идете к торговцу произведениями искусства и видите в его галерее необычную и завораживающую картину неизвестного молодого художника — у такой работы нет определенной стоимости (и ценника на ней тоже нет). Вы оцениваете ее приблизительно в 1 200 долларов. Но когда вы заговариваете с продавцом, он запрашивает 2 800 долларов. Так как это первая услышанная вами цифра, она может стать «якорем», и вам покажется, что картина должна стоить дороже, чем вы думали. Если же вы начнете торговаться, сумма, названная продавцом, скорее всего, все-таки повлияет на окончательную цену.

Как избежать опасности?

Влияние «якорей» на принятие решений подтверждено тысячами экспериментов. «Якорение» воздействует на решения врачей, юристов, менеджеров, домовладельцев, студентов. Никто не может избежать этого влияния — оно очень свойственно нашему сознанию. Однако вы можете уменьшить воздействие, применяя следующие методы:

- Всегда рассматривайте проблему выбора с разных точек зрения. Варьируйте точки отсчета и тактику, не цепляйтесь за первую же мысль, пришедшую вам в голову. Исследуйте различные пути достижения целей, сравнивайте их друг с другом.
- Прежде чем советоваться с другими, обдумайте проблему самостоятельно. Чужое мнение не должно стать «якорем» для вас.
- Черпайте информацию из различных источников, интересуйтесь мнениями разных людей, чтобы расширить свой кругозор и посмотреть на проблему по-новому. Будьте непредвзяты и восприимчивы.
- Будьте осторожны, не «поставьте на якорь» других людей, от которых ждете информации или совета. Как можно меньше рассказывайте им о ваших соображениях, оценках и вариантах решений. Рассказав слишком много, вы рискуете услышать в ответ свое собственное суждение, которое стало «якорем» для вашего собеседника.
- Тщательно готовьтесь к переговорам, чтобы суметь отразить чужую тактику «якорения».

Оставим все как есть, или Ловушка статус-кво

Представьте, что вам досталось в наследство 100 надежных акций, которые, однако, вы никогда не купили бы сами. Вы можете продать акции и вложить деньги во что-нибудь другое, заплатив минимальные комиссионные и ничего не потеряв на налогах. А можете оставить акции себе. Что вы предпочтете?

Столкнувшись с такой ситуацией, большинство людей, как ни странно, оставляет себе унаследованные акции. Статус-кво для них удобен, и они избегают действий, которые могут побеспокоить их. «Я подумаю об этом потом», — говорят они. Но «потом» никогда не наступает.

Большинство людей, принимая решения, отдают предпочтение вариантам, которые позволят сохранить статус-кво. В масштабах общества мы всегда сталкиваемся с подобной тенденцией, когда на рынок выводится принципиально новый товар. Первые автомобили, откровенно названные «безлошадными повозками», выглядели почти так же, как экипажи, которые им предстояло заменить. Первые электронные газеты, появившиеся в Интернете, во многом напоминали своих печатных предшественников.

Магическая притягательность ловушки статус-кво доказана множеством психологических экспериментов. Вот яркий пример. Членам экспериментальной группы вручили подарки: половина испытуемых получила по красивой кружке, другая половина — по большой плитке швейцарского шоколада. Затем испытуемым сказали, что при желании они могут обменять свой подарок на другой. Предполагалось, что около половины опрошенных захотят совершить обмен, но на самом деле это сделал только один из десяти. Статус-кво проявил свою силу, хотя он был установлен лишь минуту назад!

Другие эксперименты показали, что желание «оставить все как есть» проявляется еще сильнее, когда приходится выбирать из многих вариантов. В ситуации, когда существуют два варианта каких-либо изменений, *A* и *B*, сохранение статус-кво предпочитают чаще, чем в ситуации, когда ему противостоит лишь один вариант (*A*). Почему? Потому что выбор между *A* и *B* требует значительно больших усилий.

Как избежать опасности?

Прежде всего, помните, что сохранение статус-кво может быть действительно наилучшим выбором, но вы не должны принимать решение *только потому*, что оно избавляет вас от лишнего беспокойства. Используйте следующие приемы, чтобы избавиться от инерции:

- Всегда помните о своих целях и отдавайте себе отчет в том, насколько целесообразно сохранять статус-кво в каждой конкретной ситуации. Возможно, вы обнаружите, что это несовместимо с вашими целями.
- Никогда не рассматривайте статус-кво как единственную возможность. Найдите другие варианты, тщательно оцените их плюсы и минусы.
- Спросите себя, выбрали ли вы данный вариант, если бы он не являлся статус-кво.

- Не переоценивайте усилия, которые потребуются для того, чтобы обойти эту ловушку.
- Вы должны подвергнуть статус-кво строгой проверке. Не расценивайте текущее положение дел как нечто неизменное. Все может измениться в любой момент.
- Не избирайте бездействие лишь потому, что выбор требует усилий. Заставьте себя выбирать.

Выбор с оглядкой на прошлое, или Ловушка необратимых издержек

Три месяца назад автомобилю, на котором вы ездите уже восемь лет, потребовался серьезный ремонт двигателя. Вы предстали перед выбором: потратить 3 тыс. долларов на ремонт или сдать машину на металлолом и купить новую. Вы выбрали первое. Однако теперь и трансмиссия вышла из строя. Опять ремонт — придется потратить еще 1,5 тыс. долларов. В качестве альтернативы вы можете продать машину без ремонта за 1 тыс. долларов и купить новую. Вы знаете, что старая машина, скорее всего, еще потребует больших расходов в будущем, хотя надеетесь, что это случится не скоро. Что вы предпримете?

Если вы мыслите подобно большинству людей, то несомненно решите чинить трансмиссию, чтобы не «терять» 3 тыс. долларов, которые уже потратили на двигатель. Но это неправильный аргумент! Стали бы вы чинить трансмиссию, если бы чудесным образом ремонт двигателя не стоил бы вам ни цента? Скорее всего, нет. Именно так вы и должны подойти к проблеме. Что вас беспокоит сейчас? Состояние машины и экономическая обоснованность обоих вариантов решения. Прошлое не имеет значения. Ваши прежние траты не имеют отношения к решению, которое вы должны принять сейчас.

Как показывает приведенный выше пример, мы склонны делать выбор с оглядкой на прошлое, не задумываясь о том, что принятые в прошлом решения могут оказаться неактуальными или откровенно ошибочными. Подобная ситуация приводит к результату, который экономисты называют необратимыми издержками. Такие издержки подразумевают вложения денег, времени, усилий и т. п., которые впоследствии оказываются бесполезными.

Умом мы понимаем, что необратимые издержки не имеют отношения к выбору сегодняшнего дня, однако все равно учитываем их и в результате принимаем ошибочные решения. Мы можем, например, отказаться продать пакет акций или долю фонда взаимных инвестиций по низкой

принятия решения. Подумайте и о том, как вы будете обосновывать свой выбор, рассказывая о нем другим.

- Если, принимая решение, вы боитесь, что необратимые издержки смогут подорвать ваш авторитет среди подчиненных, возьмите в помощники сотрудника, который не имел отношения к печальному опыту прошлого и способен взглянуть на проблему свежим взглядом. Приведенный ниже пример хорошо иллюстрирует этот тезис.

Как избежать влияния необратимых издержек: реорганизация банка

Банковское дело особенно подвержено влиянию необратимых издержек, и это зачастую приводит к катастрофическим последствиям. Когда бизнесмены, взявшие кредит, начинают испытывать серьезные затруднения, банки нередко продолжают предоставлять им кредиты в надежде на то, что это спасет бизнес и сделает его успешным. Если бизнес действительно перспективен, подобные инвестиции, конечно же, целесообразны. В противном случае продолжение кредитования — дело бессмысленное и безнадежное.

Пятнадцать лет назад мы помогли крупному американскому банку оправиться после множества неудач, связанных с инвестированием в зарубежные компании. Мы обнаружили, что служащие, ответственные за первоначальные сомнительные инвестиции, чаще всего кредитовали ненадежных клиентов повторно. Подобная стратегия, в которой без труда угадывается влияние необратимых издержек, и нанесла урон банку. И наоборот, гораздо жестче была политика тех сотрудников банка, которые стали работать с сомнительными клиентами уже после того, как первоначальные кредиты были выданы.

Когда все это выяснилось, банк решил проблему, прибегнув к следующей тактике: как только та или иная инвестиция начинала вызывать опасение, дело немедленно передавалось сотруднику, который был способен принять непредвзятое решение и вынести вердикт — имеет ли смысл продолжать работу с клиентом.

Видим то, что хотим увидеть, или Ловушка подтверждения

Давайте представим следующую ситуацию. Ставки на фондовой бирже резко идут вверх. Вы решаете продать ваши биржевые акции и вло-

цене. При этом мы упускаем возможность вложить капитал на более выгодной основе. Другая ситуация — мы можем без конца прилагать усилия, чтобы сотрудник, находящийся у нас в подчинении, работал лучше, однако не задумываемся о том, что его вообще не следовало нанимать. Помните, что ваш выбор влияет на будущее, но не на прошлое.

Почему люди не могут принимать решения без оглядки на прошлое? Иногда это происходит потому, что у них нет четкого понимания своих целей и задач. Зачастую мы просто не хотим (иногда это происходит неосознанно) признавать ошибки, допущенные в прошлом, — не важно, были ли они результатом неблагоприятного стечения обстоятельств или неверного выбора. Иногда мы поступаем так лишь из-за того, чтобы не потревожить свое самолюбие. Нужна смелость, чтобы признаться в том, что дела складываются не так, как нам этого хочется. Однако очень часто боязнь подобного признания — результат неосознанного страха навлечь на себя критику со стороны друзей, членов семьи, коллег или начальства. Увольняя служащего, который не справляется со своими обязанностями, вы публично признаетесь в том, что, принимая его на работу, неверно оценили его возможности. Психологически легче оставить все как есть, даже если тем самым вы совершаете новую ошибку.

Как избежать опасности?

Если вы осознали, что истоки проблемы, над решением которой вы сейчас бьетесь, коренятся в прошлом, если ранее — вами или кем-либо другим — были допущены ошибки, сделайте волевое усилие и оставьте в стороне необратимые издержки (психологического или экономического характера), которые могут помешать вам принять решение. Здесь вам помогут следующие методики:

- Внимательно выслушайте мнения тех людей, которые не имели отношения к прошлым решениям, а значит, и не станут за них цепляться.
- Подумайте, почему вы не хотите признать ошибки, допущенные вами в прошлом. Если дело всего лишь в уязвленном самолюбии, отнеситесь к проблеме трезво. Напомните себе, что и разумное решение может иметь отрицательные последствия и что даже эксперты не застрахованы от ошибок. Как мудро сказал знаменитый бизнесмен Уоррен Баффет: «Если уж вы оказались в яме — по крайней мере перестаньте копать».
- Если вас беспокоит мнение окружающих, попытайтесь разобраться в том, что именно вас волнует, и учтите этот фактор в процессе

жить выручку в акции взаимного фонда денежного рынка. Однако прежде чем звонить брокеру, вы хотите еще раз проверить разумность своего решения. Вы звоните приятельнице, которая, как вам известно, продала свои акции на прошлой неделе, и спрашиваете, что она думает по этому поводу. Ваша подруга приводит веские аргументы в пользу того, что в скором времени падение курса акций на фондовой бирже неизбежно. Что вы предпримете?

Скажем сразу: на основании этой беседы никаких решений принимать не следует; если вы решили иначе, то, скорее всего, вы попались в «ловушку подтверждения». Это подразумевает следующее: мы склонны доверять тем сведениям, которые подтверждают наши мнения и гипотезы. С другой стороны, сведения, которые вступают в противоречие с нашим мнением, мы зачастую игнорируем. Подругу можно было и не спрашивать. Вы решили продать акции, она уже продала акции. Ее ответ известен заранее. Конечно же, она скажет: «Продавай».

В «ловушку подтверждения» мы можем попасть не только тогда, когда собираем информацию, но и когда ее интерпретируем. Например, если бы вы прочитали в журнале статью о фондовой бирже, вы все равно более критично отнеслись бы к фондовой бирже и менее критично — к денежному рынку.

В связи с этим феноменом хотелось бы рассказать об одном психологическом эксперименте. В нем участвовали две группы людей: одна состояла из сторонников смертной казни, другая — из ее противников. И тем, и другим предложили прочитать два научных доклада об эффективности высшей меры наказания. Авторы одного из исследований пришли к выводу, что смертная казнь эффективна, авторы другого — к противоположным выводам. Несмотря на то, что в обеих статьях приводились солидные научные аргументы, сторонники и противники смертной казни в итоге прониклись *еще большей уверенностью* в своей правоте. Они, не отдавая себе в этом отчета, приняли информацию, соответствовавшую их точке зрения, и отвергли информацию, которая ей противоречила.

Истоки «ловушек подтверждения» коренятся в двух основополагающих свойствах человеческой психики. Во-первых, мы склонны думать, что правильный вариант решения нам известен заранее, хоть в действительности мы не можем с уверенностью сказать, что нам нужно и зачем. Во-вторых, с младенческого возраста мы склонны доверять тому, что нам нравится, и наоборот — с подозрением относимся к тому, что не нравится. Поэтому вполне естественно, что нас привлекает информация, подтверждающая наши устремления, порой неосознанные.

Как избежать опасности?

Из вышесказанного вовсе не следует, что выбор, к которому вы тяготеете (пускай и на подсознательном уровне), делать не следует. Просто вам нужно убедиться в его разумности. Проверить же это можно следующим образом.

- Попросите человека, которого вы уважаете, сыграть роль «адвоката дьявола». Пусть он выдвинет несколько аргументов против варианта решения, который вам нравится. А еще лучше — сами найдите контраргументы. Теперь задумайтесь о самом веском аргументе в пользу другого варианта решения. Сформулируйте второй веский довод. Третий. Посмотрите на проблему непредвзято.
- Будьте честны с собой. Задумайтесь, для чего вы собираете информацию. Для того чтобы принять разумное решение? Или же вы ищете доказательства в пользу того решения, которое вам больше нравится?
- Обращайте внимание на ту информацию, которая вызывает у вас ощущение дискомфорта. Убедитесь, что вы непредвзято и критично отнеслись к ней.
- Спрашивая совета у окружающих, не задавайте навязчивых вопросов, влекущих за собой слова, которые вы хотите услышать.

Задаем не те вопросы, или Ловушка неверной формулировки

Молодой пастор спрашивает у епископа:

— Можно ли мне курить, когда я молюсь?

— Конечно, нет! — восклицает епископ.

Позже тот же пастор видит своего коллегу, пожилого священника, молящегося с сигареткой в зубах, и выговаривает ему:

— Перестаньте, святой отец! Я давеча спросил у епископа, и он сказал, что, когда молишься, курить нельзя.

— Странно, — отвечает старый священник. — Я спрашивал епископа, можно ли молиться, когда куришь. Так он ответил, что молиться можно в любое время.

Этот старый анекдот демонстрирует простую истину: чуть переиначишь вопрос, и ответ будет прямо противоположным. Когда мы принимаем решения, часто возникает сходная ситуация. Вывод очевиден: не-

корректная формулировка проблемы может привести к тому, что решение будет в корне неверным.

Как показал недавний случай из области автомобильного страхования, неудачная формулировка проблемы может стоить 200 млн долларов. Чтобы уменьшить стоимость страховки, чиновники штатов Нью-Джерси и Пенсильвания внесли изменения в соответствующие законы штатов. Изменения были почти одинаковыми для обоих штатов, однако это «почти» и оказалось краеугольным камнем. В обоих штатах автовладельцам была предоставлена возможность приобрести новый тип полиса автомобильного страхования. С одной стороны, этот полис был дешевле прежнего, с другой — предусматривал ограничение судебных прав (т. е. прав на страховую иск в случае аварии). В договоре автомобильного страхования штата Нью-Джерси по умолчанию предлагался полис с ограничением судебных прав, при этом в дополнении было упомянуто о возможности приобрести полис без ограничений судебных прав. В Пенсильвании же все было сделано наоборот: автовладелец по умолчанию получал полис с неограниченными судебными правами и по желанию — с ограниченными.

В Нью-Джерси около 80 % водителей выбрали полис с ограниченными судебными правами, а в Пенсильвании таких набралось лишь 25 %. Решение автомобилистов было предопределено тем, что чиновники выбрали разные типы полисов по умолчанию. В результате страховщики Пенсильвании потеряли около 200 млн долларов, которые они могли бы получить от потенциальных страхователей и сэкономить на судебных издержках.

Очевидно, что от формулировки проблемы зависит очень многое. Психологи показали, что на *один и тот же вопрос*, сформулированный двумя способами (при этом отличие может быть совсем незначительным), люди реагируют по-разному. Почему? Да потому что каждая формулировка подчеркивает особый аспект проблемы.

Эксперты по принятию решений выделяют два типа формулировки, которые регулярно искажают суть проблемы.

Приобретение и потеря. В рамках эксперимента, который мы провели, используя методику, предложенную в классическом исследовании Дэниэла Канемана и Амоса Тверски, группе опытных страховых агентов была предложена следующая проблема.

Вы — эксперт по морскому страхованию. Ваша задача — спасти груз, который находится на трех баржах, затонувших вчера у Аляски. Груз равномерно распределен по баржам, общая его стоимость составляет 600 тыс. долл., и все будет потеряно, если груз не поднимут в течение 72 часов.

Владелец местной спасательной компании предлагает два варианта (запрашиваемая цена в обоих случаях одинакова):

План А: будет спасен груз одной баржи, его стоимость — 200 тыс. долл.

План В: спасательная компания попытается спасти весь груз. Вероятность того, что будет спасен груз трех баржей (общая стоимость — 600 тыс. долл.), составляет $1/3$, в то время как вероятность не спасти ничего — $2/3$.

Какой из планов выберете вы?

71 % испытуемых выбрали «менее рискованный» план А, согласно которому спасение одной баржи гарантируется. В то же время другой группе был предложен выбор между планами С и D:

План С: будет потерян груз двух баржей из трех, общей стоимостью 400 тыс. долл.

План D: спасательная компания попытается спасти весь груз. Вероятность потерять все три груза стоимостью 600 тыс. долл. составляет $2/3$, вероятность обойтись без потерь — $1/3$.

80 % испытуемых предпочли план D.

Разумеется, предложенные пары вариантов практически одинаковы. План А — тот же, что и план С, план В — тот же, что и план D. Отличие лишь в формулировке. Однако мы имеем диаметрально противоположные предпочтения. Вывод: люди неприязненно относятся к риску, когда проблема поставлена в терминах приобретения (возможность спасти баржи), но готовы рискнуть, когда проблема сформулирована в терминах потери (возможность потерять баржи). Кроме того, мы видим, что люди склонны принимать вопрос в той форме, в которой он перед ними поставлен, и не пытаются сформулировать проблему иначе.

Разные точки отсчета. Один и тот же вопрос может также вызвать различные реакции, если в формулировках выбраны разные точки отсчета. Предположим, что на вашем банковском счете лежит 2 тыс. долларов, и вам предлагают ответить на следующий вопрос:

Согласитесь ли вы потерять 300 долларов или получить 500 долларов, если вероятность составляет 50/50?

А как бы вы ответили на *такой* вопрос:

На вашем счете — 2 тыс. долларов. Согласитесь ли вы увеличить их до 2,5 тыс. долл. или остаться с 1,7 тыс. долл., если вероятность составляет 50/50?

Перед нами опять два вопроса, по-разному формулирующих одну и ту же проблему. Если мы будем руководствоваться здравым смыслом, то

ответы должны быть одинаковыми, однако исследования показывают, что большинство людей отказываются пойти на риск, отвечая на первый вопрос, и согласны рискнуть при втором вопросе. Первый вопрос сформулирован так, что точка отсчета равна нулю, и это подчеркивает абсолютное значение приобретения и потери. Мысль о потерях вызывает негативные эмоции у большинства испытуемых. Второй вопрос сформулирован таким образом, что за точку отсчета приняты 2 тыс. долларов. Такая формулировка обрисовывает перспективы и подчеркивает возможные финансовые результаты решения.

Как избежать опасности?

Неудачно сформулированная проблема может привести к плачевному результату даже в том случае, если решение хорошо продумано. Но риск можно свести к минимуму, если в процессе принятия решений вы будете соблюдать дисциплину:

- Напоминайте себе об основных целях и старайтесь убедиться, что формулировка главной проблемы соответствует этим целям.
- Не останавливайтесь на первоначальной формулировке — важно, придумана она вами или кем-то еще. Всегда старайтесь смотреть на проблему с разных сторон и следить за тем, не искажает ли ее выбранная формулировка.
- Старайтесь формулировать проблему как можно более подробно и отстраненно. Тем самым вы сможете задействовать различные точки отсчета и объективно поставить вопрос о возможных потерях и приобретениях:

Согласитесь ли вы потерять 300 долл. (причем на вашем банковском счете останется 1,7 тыс. долл.) или получить 500 долл. (сумма вашего банковского счета увеличится до 2,5 тыс. долл.), если вероятность составляет 50/50?

- Размышляя над той или иной проблемой, тщательно продумывайте ее формулировку. На всех этапах, особенно когда вы близки к окончательному решению, спрашивайте себя, как бы изменился ход ваших мыслей, если бы проблема была сформулирована по-другому.
- Если подчиненные советуют вам принять определенное решение, проверяйте, как они сформулировали основную проблему. Предложите им сформулировать ее по-другому.

Я и так все знаю, или Ловушка самоуверенности

Попробуйте предсказать среднюю температуру воздуха в вашем городе на завтра. Вы не сомневаетесь в своем прогнозе? Укажите температурный максимум (при этом вы должны быть твердо уверены — существует лишь 1 % вероятности, что температура поднимется выше этого уровня), а также минимум (тот же 1 % вероятности). Иными словами, установите границы температурных колебаний с вероятностью в 98 %.

Если вы постоянно занимаетесь предсказаниями такого рода и при этом способны объективно оценить свои способности в этой области, логично было бы предположить, что погрешность вашего прогноза составит 2 %. Увы, сотни экспериментов дают *иные* результаты. Как правило, вероятность ошибки составляет не 2 %, а 20 % или 30 %! Люди обычно чересчур уверены в точности своих предсказаний и почти не думают о факторе непредсказуемости.

Подумайте, к чему это может привести на практике. Если вы неверно оцените верхние и нижние границы какой-либо важной переменной величины (например, объемов потенциальных продаж), вы можете подвергнуть себя куда большему риску, чем рассчитывали, либо, наоборот, упустите потрясающие возможности.

Основная причина подобной самоуверенности — это уже упомянутый нами эффект якорения. Давая оценку той или иной переменной величине, вы, естественно, прежде всего думаете о средних показателях, и они становятся якорем для ваших дальнейших размышлений. Это приводит к тому, что вы устанавливаете слишком узкие границы возможного.

Как избежать опасности?

Для того чтобы избавиться от излишней самоуверенности, придерживайтесь следующих правил:

- Старайтесь, чтобы первоначальная оценка не стала для вас якорем. Предсказывая вероятность событий, помните о верхнем и нижнем пределах возможного.
- Все время напоминайте себе о вероятности экстремальных событий. Пытайтесь представить ситуацию, в которой реальные показатели могут выйти за обозначенные вами пределы, и в соответствии с этим вносите изменения в свои прогнозы. Например, если вы прогнозируете среднюю температуру 27 °C, а мак-

симальный показатель оцениваете в 31 °С, может ли оказаться так, что температура поднимется до 35 °С? К каким последствиям это приведет?

- Пусть обо всем этом помнят и ваши консультанты или советчики — ведь ловушка самоуверенности одинаково опасна для всех. Предположим, что вы руководитель компании и в данный момент рассматриваете рыночные перспективы нового товара. Ваш менеджер по сбыту утверждает, что в течение года будет продано минимум 35 тыс. единиц продукта, и существует лишь 1 % вероятности более низких продаж. Вы можете спросить: «А если предположить, что продажи составят всего 20 тыс.? Может ли такое произойти? И если да, то почему?». Он ответит: «Такое может случиться, если конкуренты предложат усовершенствованную версию продукта». — «А с какой вероятностью это может случиться?» — спросите вы. «Ну, пожалуй, процентов десять». Если существует 10 % вероятности того, что будет продано лишь 20 тыс. единиц нового товара, то вероятность продать меньше 35 тыс. уж наверняка выше, чем 1 %. Ваш менеджер по сбыту, как обычно, попался в ловушку якоря — при первоначальной оценке объема продаж он не принял во внимание конкуренцию.

В крайностях истины нет, или Ловушка памяти

Какова вероятность того, что вы купите билет на рейс одной из ведущих авиакомпаний США и попадете в катастрофу?

Если вы мыслите подобно большинству людей, то наверняка преувеличите эту вероятность. Каковы же реальные цифры? Согласно официальной статистике, вероятность авиакатастрофы составляет 1 к 10 000 000!

Рисуя картину будущего, мы отталкиваемся от собственного опыта, и события прошлого, особенно те, что произвели неизгладимое впечатление, отражаются на нашем восприятии. Мы невольно преувеличиваем вероятность катастроф, к примеру, падения самолета, поскольку пресса обычно поднимает шумиху вокруг подобных происшествий. Человек, которому довелось стать участником чрезвычайных событий, не может вычеркнуть их из памяти и всегда будет смотреть на вещи сквозь призму этого тяжелого опыта. Если хотя бы однажды вы попали в автомобильную аварию, то будете считать, что ДТП случаются чаще, чем на

самом деле. Риск заболеть раком будет казаться вам выше, если от рака умер ваш близкий друг.

Практически любые факторы, способные повлиять на объективность нашего восприятия, могут исказить адекватность прогноза. Так, участникам одного эксперимента прочитали два списка знаменитых людей. В каждом из них мужчин и женщин было поровну, но в первом более известными были мужчины, а во втором — женщины. Испытуемых (они не знали, по какому принципу составлялись списки) попросили определить соотношение мужчин и женщин. Все делали одну и ту же ошибку: ознакомившиеся с первым списком утверждали, что в нем больше мужчин, а со вторым — что женщин.

Как избежать опасности?

Чтобы свести к минимуму подобные ошибки, поступайте следующим образом:

- Каждый раз, прежде чем сделать прогноз или количественную оценку, проверяйте, не искажает ли ваша память реальные данные.
- Старайтесь по возможности использовать статистические данные. Не полагайтесь на собственную память, если этого можно избежать.
- Если статистических данных у вас нет, рассматривайте явление, которому вы пытаетесь дать оценку, не целиком, а фрагментарно. Например, чтобы оценить вероятность того, что плановый авиарейс закончится катастрофой, возьмите статистику авиакатастроф по США, а затем — приблизительное количество полетов в год (для получения такой информации можно использовать, например, сайты, специализирующиеся на бронировании авиабилетов). Затем объедините эти данные. Конечно, вы оцените вероятность авиакатастрофы не так точно, как это сделали бы исследователи Массачусетского технологического института, но лучше воспользоваться такой оценкой, чем полагаться исключительно на собственную память.

Пренебрегаем важной информацией, или Ловушка точки отсчета

У нас есть сведения о том, что Дональд Джонс работает либо библиотекарем, либо коммивояжером. О его характере мы знаем следующее:

Джонс застенчив и склонен к уединению. Какова вероятность того, что он работает библиотекарем?

Когда на семинарах мы задаем этот простой вопрос, люди обычно отвечают так: «Ежу понятно, что Джонс библиотекарь! Ведь библиотекари — большие скромники. В то время как коммивояжеры, как правило, общительны. Вероятность того, что Джонс библиотекарь, составляет, по крайней мере, 90 %». Да, звучит неплохо, но вывод этот совершенно не верен.

Где же кроется ошибка? А вот где. Никто не задумывается о том, что библиотекарей гораздо меньше, чем коммивояжеров. В Соединенных Штатах, например, на одного библиотекаря приходится сто коммивояжеров. Поэтому, прежде чем пускаться в рассуждения о застенчивости Дональда Джонса, необходимо принять во внимание следующее — вероятность того, что Джонс вообще может быть библиотекарем, составляет всего 1 %. Это и есть *точка отсчета* в ваших прогнозах.

Теперь перейдем к застенчивости Джонса. Предположим, застенчивых библиотекарей — 50 %, а застенчивых коммивояжеров — только 5 %. Однако коммивояжеров в сто раз больше, чем библиотекарей. Таким образом, на 10 застенчивых коммивояжеров приходится лишь 1 застенчивый библиотекарь. Соответственно, вероятность того, что Джонс — библиотекарь, ближе к 10 %, а не к 90 %. *Не пренебрегайте точками отсчета, иначе результат может оказаться далеким от истины.*

Как избежать опасности?

Тщательно обдумывайте свои решения, при этом не забывайте о точке отсчета ваших прогнозов. Используйте следующие методы:

- Не оставляйте без внимания любую информацию, которая может относиться к делу. Возьмите за правило методично анализировать информацию в поисках точки отсчета, прежде чем давать окончательную оценку.
- Не смешивайте один тип гипотетического суждения с другим (например, «большинство библиотекарей склонны к уединению» и «каждый человек, склонный к уединению, — библиотекарь»).

Тенденциозное искажение фактов, или Ловушка излишней осторожности

Давайте предположим, что вы ученый, изучающий некий канцероген в рамках медицинской программы. Анализируя экспериментальные

данные, а также опыт предшественников, вы приходите к выводу, что вероятность заболевания раком под воздействием этого вещества составляет приблизительно 1 %. Однако наверняка вы этого не знаете. Какие цифры следует указать в отчете?

Многие в этой ситуации сочтут, что *благоразумно* будет указать не 1 %, а 20 % — просто так, на всякий случай — как бы чего не вышло. Однако если в нескольких подобных отчетах из простой осторожности прогноз будет искажен подобным образом, а затем они будут сведены воедино, то выводы, сделанные на их основе, будут безнадежно далеки от реальности и по ним невозможно будет судить об истинной серьезности проблемы. В результате, стараясь защитить людей от онкологических заболеваний, общество будет принимать неоправданные меры по борьбе с канцерогеном.

Этот пример показывает, что даже столь необходимое для принятия решений свойство, как осторожность, может сыграть негативную роль. Рассмотрим подход, известный под названием «Анализ наихудшего варианта», который ранее широко применялся в военной промышленности, а сейчас используется в таких областях, как инженерное дело и управление. При этом подходе оружие разрабатывалось так, чтобы его можно было применять в наиболее неблагоприятных из возможных обстоятельствах, даже если вероятность таких обстоятельств чрезвычайно мала. «Анализ наихудшего варианта» приводил к огромным вложениям средств без какой-либо практической выгоды, доказывая, что чрезмерная осторожность может вести к неудачным решениям.

Попавшие в ловушку излишней осторожности склонны исказить данные, что может привести к катастрофическим последствиям в сфере бизнеса. Например, много лет назад один американский автоконцерн планировал объем производства новой модели машины, исходя из данных о максимальном спросе на рынке в периоды самой оживленной торговли. За окончательные цифры в плане отвечал департамент маркетинга. Он запросил у других подразделений прогнозы по основным переменным показателям — ожидаемым продажам, издержкам, запасам у дилеров, а также информацию о действиях конкурентов. Поскольку в подразделениях знали, зачем департаменту маркетинга нужны эти данные, они подправили прогнозы так, чтобы «на всякий случай» компания произвела побольше машин. Но в департаменте маркетинга думали, что это реальные показатели, и тоже перестраховались — увеличили цифры. Неудивительно, что количество выпущенных автомобилей

существенно превзошло спрос, и компании пришлось полгода распространять излишки с большими скидками.

Как избежать опасности?

Принимая решения, не забывайте, что главное — оставаться честным перед собой.

- Самая надежная защита от ловушки излишней осторожности — *честность*. Никогда не подтасовывайте цифры и доведите до сведения всех, кто будет пользоваться вашими выкладками, что вы ничего не подправляли.
- Фиксируйте использованную информацию и ход ваших мыслей, чтобы окружающим было легче понять, каким образом получены те или иные оценки.
- Запрашивая информацию от других, подчеркивайте, что вам нужны правдивые, объективные сведения.
- Внимательно проанализируйте весь спектр возможных оценок проблемы и определите, насколько целесообразно будет учитывать каждую из них в решающий момент выбора. Также определите, насколько эти оценки адекватны.

Видим систему там, где ее нет, или Ловушка «случайного» алгоритма

За игорным столом в казино накаляются страсти. Семерка выпала четыре раза подряд. Стоит ли поставить на семерку еще раз? Или сделать другой вывод — после того, как семерка выпала уже четыре раза, ставить на нее уже нет никакого смысла?

Вы купили лотерейный билет, а удачливый родственник помог вам выбрать комбинацию чисел. Увеличивает ли это шансы на выигрыш?

На эти и подобные вопросы вы должны твердо ответить: «Нет!».

Несмотря на наше врожденное желание повсюду искать систему, случайные явления остаются случайными. У лотерейного билета или жетона в казино нет ни памяти, ни сознания. Каждая комбинация чисел в лотерее, каждый бросок костей — событие совершенно случайное, никоим образом не связанное с аналогичными событиями, случившимися в прошлом. Если бы семерка, выпавшая несколько раз подряд, каким-то образом влияла на следующий бросок костей, казино бы неминуемо разорились.

Как избежать опасности?

Не поддавайтесь на провокацию ловушки «случайного» алгоритма и не ищите систему в случайных событиях. Чтобы дать качественный прогноз, нужно соблюдать дисциплину.

- Не пытайтесь перехитрить Его Величество Случай. Это невозможно!
- Если вам кажется, что в череде случайных совпадений вы нашли какой-то алгоритм, вы можете проверить его на практике. Однако, решившись на этот шаг, убедитесь в том, что вы ничем не рискуете. Если вам кажется, что вы нашли систему, с помощью которой можно выиграть на фондовой бирже, испытайте ее, не вкладывая денег. Проанализируйте статистику, графики и их динамику за длительный промежуток времени и несколько раз сделайте гипотетические ставки (в этом случае вам может помочь программист, знакомый с методом моделирования). Подобная игра поможет вам сэкономить кучу денег!

Это прямо какая-то мистика! или Ловушка удивления

Джон Райли — человек-легенда. Дважды он выиграл главный приз в лотерею, шанс выигрыша в которой составляет 1 к 1 000 000. Вероятность такого совпадения была ничтожна (один на триллион), и некоторые посчитали, что дело не обошлось без вмешательства божественных сил. Другие предположили, что результаты были фальсифицированы. Что же остается думать о подобных случаях нам? Что об этом может сказать логика и теория вероятности?

Допустим, человек один раз уже выиграл в лотерею. Насколько невероятным для него будет повторный выигрыш? Давайте предположим, что в разное время в такую лотерею выигрывали 1000 человек, и каждый из них пытается повторить это «чудо» еще 100 раз. Таким образом, получается 100 000 шансов в лотерее 1 к 1 000 000. Что означает вероятность 1 к 10, что *кто-то из них* (в том числе — наш герой) выигрывает повторно. Вот и получается, что ничего невероятного в повторном выигрыше нет.

Как и в случае с ловушкой «случайного» алгоритма, в ловушку удивления мы попадаем из-за неумения или нежелания признать, что реальность иногда преподносит нам сюрпризы. Многие люди искрен-

не считают себя избранными или же особо одаренными, поскольку им удалось выиграть подряд несколько пари (или осуществить серию очень удачных инвестиций). Однако мы не должны придавать слишком большого значения этим достижениям — пусть даже на первый взгляд они кажутся исключительными. От случая к случаю некоторым улыбается удача — такое и вправду бывает. Вероятность того, что *вам* повезет, если вы будете решать аналогичную проблему, вряд ли велика. И наоборот, нельзя забывать, что при определенном стечении обстоятельств *кому-то* может повезти больше. Некоторые богатые люди добились успеха по чистой случайности, а вовсе не благодаря деловой хватке и проницательности. Также и некоторые аутсайдеры вышли из игры вовсе не из-за своей глупости или никчемности, а просто потому, что им не повезло.

Когда речь заходит о случайных удачах, люди теряют способность трезво смотреть на вещи. Они не могут оставаться беспристрастными. Им кажется, что теперь они должны занимать какое-то особое место во вселенной, и что каким-то особым образом они могут воздействовать на события. Видя повсюду божественное или сверхъестественное вмешательство, они начинают учитывать в своих умозаключениях мистический фактор и с недоверием относиться к трезвым суждениям других людей о вероятности тех или иных событий.

Как избежать опасности?

Задумываясь о событиях, которые на первый взгляд кажутся сверхъестественными, не позволяйте эмоциям завладеть вами настолько, чтобы они заставили вас забыть о логике и законах теории вероятности. Не стоит думать, что все исключительные события предопределены свыше. Обычно можно найти другое, лучшее объяснение. Помните о следующем:

- Мир таит в себе множество загадок, и вам наверняка придется столкнуться с какими-то из них.
- Оценка вероятности и значимости того, что может произойти в будущем («Я случайно встречу свою будущую жену в следующем поезде метро»), обычно существенным образом отличается от оценки, которую мы даем тому же событию впоследствии («Два года назад я встретил в метро свою будущую жену»). Между этими двумя оценками зачастую существует огромная пропасть.

- Некоторые события кажутся исключительными, но таковыми не являются. Например, какова вероятность того, что среди двадцати четырех случайно взятых людей окажутся двое, родившихся в один и тот же день и месяц? Поразмыслив, вы придете к выводу, что вероятность превышает 50 %!

Предупрежден — значит вооружен

Когда мы принимаем решения, сознание часто играет с нами злую шутку. Невольно мы оказываемся заложниками искаженного восприятия, предубеждений и прочих «ошибок» сознания. Труднее всего избежать их, когда речь идет о сложных и важных решениях, для которых необходимо собрать больше информации, вынести больше оценочных суждений и сделать больше допущений. Чем выше ставки, тем выше риск угодить в психологическую ловушку.

Ловушки особенно опасны для нас в том случае, когда в процессе принятия решения присутствует фактор непредсказуемости — в этом случае большинство людей не способно правильно составить прогноз. Мы можем дать квалифицированную оценку, когда нужно определить расстояние, время, вес или громкость, — мы выносим подобные вердикты каждый день и незамедлительно получаем подтверждение, верны наши оценки или нет. И наоборот, если речь заходит о прогнозах, в которых фактор непредсказуемости играет важную роль, подтверждения мы получаем далеко не всегда.

Например, если вы предположили, что с вероятностью 40 % случится событие *A*, а вместо него случилось событие *B*, трудно с определенностью сказать, был ли ваш прогноз ошибочным. Единственный способ оценить правильность предсказания — это отследить множество сходных прогнозов и проверить, действительно ли событие, вероятность которого вы оценили в 40 %, случилось в 40 % случаев. Это потребует работы — вы должны будете проанализировать огромное количество документов и статистических данных за длительный период времени. Синоптикам и букмекерам ежедневно приходится читать и обрабатывать материалы подобного рода, у обычного же человека для этого попросту нет стимула. В итоге получается, что в силу объективных обстоятельств у большинства людей просто нет опыта составления подобных прогнозов.

Как мы уже говорили, осведомленность — лучшая защита от всех психологических ловушек. Предупрежден — значит вооружен. Даже если вы не в силах предотвратить «ошибки» сознания, вы сможете выявить их, прежде чем они станут ошибками суждения; поэтому, принимая решение, вы должны тщательно проверять и перепроверять его. Сделайте все от вас зависящее, и тогда вы сами будете больше доверять своим решениям.

Если вы приложите усилия для того, чтобы понять принципы действия психологических ловушек и научиться избегать их, то получите дополнительную выгоду: вы станете принимать решения с большей уверенностью в их правильности.

Примечания

Многие примеры, приведенные в этой главе, были взяты нами из научной литературы.

Эвристический шаблон: как соотносится четкость очертаний предмета с расстоянием до него: Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science* 185 (27 September 1974): 1124–1131.

Пример с кружкой и плиткой шоколада: J. L. Knetsch, "The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves," *American Economic Review* 79 (1989): 1277–1284.

Пример со смертной казнью: C. G. Lord, L. Ross, and M. R. Lepper, "Biased Assimilation and Attitude Polarization: The Effects of Prior Series on Subsequently Considered Evidence," *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 2098–2109.

Пример с автомобильным страхованием в Пенсильвании и Нью-Джерси: E. J. Johnson, J. Hershey, J. Meszaros, and H. Kunreuther, "Framing, Probability Distortions, and Insurance Decisions," *Journal on Risk and Uncertainty* 7 (1993): 35–51.

Пример с затонувшими баржами: Amos Tversky and Daniel Kahneman, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," *Science* 211 (30 January 1981): 453–458.

Статистика безопасности полетов: Arnold Barnett and Mary K. Higgins, "Airline Safety: The Last Decade," *Management Science* 35 (January 1989): 1–22.

Пример с именами знаменитостей: Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science* 185 (27 September 1974): 1124–1131.

Пример с коммивояжером и библиотекарем: Daniel Kahneman and Richard Thaler, "Money," June 1990, p. 87.

В перечисленных статьях читатель найдет и другие интересные примеры, а также еще несколько видов психологических ловушек. Кроме того, мы рекомендуем следующие работы:

J. Edward Russo and Paul J. H. Schoemaker, *Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them* (New York: Simon & Schuster, 1989).

Max Bazerman, *Judgement in Managerial Decision Making* (New York: John Wiley & Sons, 4th edition, 1998).



ГЛАВА 11

ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ УМЕЕТ ПРИНИМАТЬ ВЕРНЫЕ РЕШЕНИЯ

Теперь вы убедились, что искусство правильного выбора заключается в системном подходе. Такой подход помогает вам:

- правильно определить *проблему* выбора;
- понять ваши истинные *цели*;
- составить список подходящих *вариантов* решения;
- осознать *последствия* выбора;
- найти разумный *компромисс*, если ваши цели находятся в противоречии друг с другом;
- рационально подойти к фактору *непредсказуемости*;
- определить приемлемый для вас *уровень риска*;
- заранее спланировать свои действия в отношении *взаимосвязанных решений*, которые вам предстоит принять в течение определенного отрезка времени.

Кроме того, прочитав книгу, вы убедились в том, что концепция системного подхода достаточно проста. Возможно, вам придется потратить немало времени и усилий на то, чтобы тщательно сформулировать цели или составить список вариантов решения, однако сам процесс анализа вполне прозрачен. Более того, если вы приложите дополнительные

усилия, то вам, скорее всего, не придется топтаться на месте. И что самое важное — ваш выбор будет более взвешенным.

Однако одно дело — сделать правильный выбор, и совсем другое — стать человеком, который *научился делать правильный выбор*. Соответственно, в этой заключительной главе мы будем говорить не о самом выборе, а о том, кто его делает. Мы сформулируем 10 базовых принципов, которыми руководствуется человек, успешно принимающий решения. Следуя этим принципам и совершенствуясь год от года, вы несомненно вступите на верный путь — путь умного выбора.

Не сидите сложа руки!

Отсроченные решения — настоящий бич, когда речь идет о том, чтобы сделать правильный выбор. Какова бы ни была причина отсрочки — невероятная сложность проблемы, боязнь того, что придется много работать, или нежелание испытать неприятные эмоции, — какое-то решение вам все равно нужно будет принять.

Решение «по умолчанию», то есть когда вы сами *ничего не решаете* и пускаете все на самотек, почти всегда приводит к неудовлетворительным результатам. Это происходит хотя бы потому, что впоследствии вы начнете думать о том, что было бы, поступи вы иначе.

Итак, *принимайтесь за дело!* Чем скорее вы начнете, тем выше вероятность того, что вы сможете адекватно проанализировать свой выбор и правильно использовать результаты этого анализа. Помните, что в случае, когда вы испытываете недостаток в информации и принимаете решение наспех, результат может оказаться плачевным. Если же времени у вас достаточно, то изучать проблему и искать альтернативные варианты ее решения вы будете как осознанно, так и неосознанно — даже тогда, когда вы занимаетесь другими делами. Этот «неосознанный» поиск также поможет вам сделать верный выбор.

Для того чтобы ваш старт был благополучным, попробуйте ответить на 10 тестовых вопросов, приведенных ниже. Таким образом, вы сможете сформулировать для себя то, что вам уже известно по проблеме, а также понять, какой информации для принятия правильного решения вам не хватает.

Не сидите сложа руки! Десять тестовых вопросов

1. *В чем заключается моя проблема выбора?* Что, собственно говоря, мне нужно решить? Какие конкретные решения мне нужно принять для того, чтобы достичь главной цели?

2. *Каковы мои истинные, фундаментальные цели?* Достаточно ли я вопрошал себя: ПОЧЕМУ? Докопался ли до своих истинных желаний и потребностей?

3. *Какими вариантами решения я располагаю?* Могу ли я придумать что-нибудь получше?

4. *Как отразятся результаты каждого из решений на достижении поставленных целей?* Можно ли безболезненно отказаться от какого-либо варианта?

5. *Какой компромисс возможен, если речь идет о противоречащих друг другу целях?* Какое противоречие больше всего беспокоит меня?

6. *Возникают ли серьезные проблемы из-за факторов непредсказуемости?* Если да, то какие? Как они могут повлиять на результат выбора?

7. *Насколько я готов рисковать?* Как я оцениваю позитивные и негативные последствия? Есть ли способы уменьшить степень риска?

8. *Хорошо ли я представляю себе будущее?* Могу ли я избавиться от неопределенности, собрав дополнительную информацию? Каким образом я могу выиграть или проиграть в деньгах? Во времени? В трудовых затратах?

9. *Является ли выбор на данном этапе очевидным?* Какие замечания у меня есть по выбранному варианту решения? Можно ли найти более подходящее решение, потратив на него чуть больше времени и усилий?

10. *Над чем мне следует поработать?* Если правильность выбора не очевидна, что может вызвать критические замечания? Какая информация, чей совет смогут облегчить задачу?

Отвечая на эти вопросы, не позволяйте себе увязнуть в деталях. Некоторые люди, стоящие перед необходимостью выбора, слишком увлекаются, пытаются довести каждый элемент до совершенства. Например, они даже не начнут рассматривать новые варианты решения, пока не составят устраивающий их список целей. Или: они не будут анализировать последствия, пока не перечислят все варианты решения. И так далее. У этих людей узкий кругозор — следствие того, что они мало думают о будущем. В результате они впустую тратят время на анализ тех аспектов, которые впоследствии оказываются не очень уж и важными. Например, они могут без толку потратить много часов на то, чтобы лучше сформулировать цели, в то время как настоящая проблема заключается в факторе непредсказуемости. Однако к тому моменту, когда они, наконец, поймут суть проблемы, у них останется слишком мало времени, чтобы адекватно ее решить.

Для того чтобы избежать подобного подхода, действуйте по принципу «пожарной тревоги». Если речь идет о повседневной обыденной проблеме, представьте, что для ее решения у вас есть всего несколько минут. Если же вы принимаете важное решение, касающееся неординарной проблемы, представьте, что у вас есть всего несколько часов. Мысленно пробежитесь по списку элементов: проблема, цели, варианты решения, последствия, компромиссы, факторы непредсказуемости, область риска и взаимосвязи решений. Быстро проанализируйте каждый элемент. Посмотрите, как элементы сочетаются друг с другом. Еще раз задержитесь на главной проблеме. Не цепляйтесь за детали. Не беспокойтесь о том, что вы где-то можете чуть-чуть ошибиться. Проведенный таким образом марш-бросок поможет вам лучше осознать проблему. Только когда у вас появится понимание основной цели, вы сможете вернуться к конкретике, чтобы доработать мелочи. В будущем вы будете приятно удивлены, обнаружив, что «пожарная тревога» помогла вам увидеть верное решение — и ничего страшного, если это решение будет нуждаться в доработке. В любом случае, теперь вы можете двигаться дальше.

Сосредоточьтесь на том, что действительно важно

В большинстве случаев вы сами прекрасно понимаете, на чем нужно сосредоточиться. Конечно, в первую очередь мы обращаем внимание на то, что в процессе принятия решения нас больше всего беспокоит. Обычно присутствует один или два главных фактора; очень редко вам придется столкнуться с тремя или более.

Если же вы все еще не поняли, что для вас является действительно важным, спросите у себя: «Что мешает мне сделать выбор? Почему бы мне не сделать его сейчас — просто взять и сделать?!». Ответ покажет, на что вам стоит обратить особое внимание. Может, дело в факторе непредсказуемости («Я не уверен, выживет ли компания») или в том, что проблема не была должным образом определена («Я даже не знаю, почему эта проблема возникла»). Как бы то ни было, ознакомьтесь с тем, что мы предлагаем в настоящей главе, и беритесь за дело!

Разработайте план наступления

Итак, вы сосредоточились на том, что действительно важно, и оценили перспективы выбора. Теперь вы делаете следующий шаг — чтобы

найти решение проблемы, надо разработать логичный план. Вам нужна информация? Более четкие цели? Более подходящие варианты? Продолжайте систематически заполнять пробелы, а затем вновь пересмотрите свое понимание проблемы в целом.

Помните, что по мере вашего погружения в проблему ее формулировка может меняться. Поэтому вам необходимо действовать гибко. Регулярно пересматривайте свою стратегию, время от времени берите тайм-аут и анализируйте то, насколько вы продвинулись на пути к решению. Анализируйте также и результаты озарений, случившихся во время долгих раздумий. Попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- Очевиден ли теперь мой выбор?
- Если нет, не придумать ли что-то еще или стоит удовлетвориться наиболее подходящим вариантом из имеющихся?
- Что нового я узнал? Как изменилось мое восприятие проблемы?
- Над чем мне стоит поработать на следующем этапе?

Заново пробежите глазами свой план и продолжайте наступление. Повторяйте этот прием до тех пор, пока не придете к решению. План позволит вам предпринять обдуманную атаку на проблему выбора. При этом не забывайте действовать гибко и быть открытым для новой информации. В любой момент будьте готовы остановиться, перегруппироваться и заново сформулировать свой план. Не переставайте спрашивать себя: «Что меня беспокоит? Что мне мешает? Почему я не могу принять решение сейчас?».

Путь к простоте

Многие проблемы кажутся безнадежно сложными вне зависимости от того, как вы их сформулировали. У вас складывается ощущение, будто прогресса нет, и в глубине души вы надеетесь как-нибудь дотянуть дело до конца. Следующие методы помогут вам справиться с некоторыми «безнадежными» ситуациями.

Многоуровневые решения. Когда вам нужно принять ряд взаимосвязанных решений, начните с наиболее общих проблем (какую работу найти в новом городе), затем перейдите на следующий уровень (в каком районе обосноваться) и на еще более частный (какую квартиру снять). В решении проблемы общего уровня должны хотя бы потенциально содержаться варианты решений проблем частного уровня, иначе все пой-

дет не так: решения третьего порядка будут оказывать влияние на первостепенные решения (например, ваши доводы в пользу привлекательности и доступности близлежащих жилых районов могут повлиять на выбор работы, однако реальный выбор района и квартиры должен последовать только после выбора работы). Руководители крупных корпораций и военачальники пользуются этим методом, когда сначала принимают стратегические решения, потом — тактические и уже в самую последнюю очередь — оперативные.

ZOOM. Как известно, Zoom (или масштабирование) является функцией объектива с переменным фокусным расстоянием. В нашем случае техника Zoom является вариацией предыдущего метода — «принципа многоуровневости». Когда во время съемок мы нажимаем на кнопку ZOOM(–), то видим панораму или пейзаж целиком (т. е. уровень проблем общего порядка, которому соответствуют стратегические решения). Нажимая кнопку ZOOM(+), мы получаем возможность лучше изучить детали (уровень проблем частного порядка, которому соответствуют тактические и оперативные решения). Впрочем, не забывайте: если речь идет о разумном выборе, метод масштабирования можно использовать только в том случае, если вы готовы рассмотреть решение несколько раз — на каждом уровне. Вы начинаете с уменьшенного масштаба и принимаете предварительное решение, касающееся проблем общего порядка, затем увеличиваете масштаб и анализируете то, каким образом можно принять несколько частных решений, находящихся в прямой зависимости от решений первостепенных проблем. Провернув эту операцию, вы опять уменьшаете масштаб и пересматриваете решение первого порядка, вооружившись знаниями о его последствиях, которые вы увидели на уровне частных проблем. Перед тем как сделать главный выбор, вам необходимо несколько раз поменять масштаб — приблизиться и отдалиться. Анализ проблем частного характера и их влияние на решение главной проблемы поможет вам проверить и оценить правильность избранного варианта решения.

Группируйте решения и сравнивайте группы друг с другом. Некоторые решения оказываются естественным образом взаимосвязанными, поэтому их можно объединять в группы. Предположим, что вы закончили колледж, и вам поступило два предложения по трудоустройству. Если вы согласитесь на работу, связанную с проектированием зданий в Лос-Анджелесе, вам, скорее всего, придется жить в Вествуде и совмещать работу с учебой в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса (ваш дом будет находиться поблизости от университета). Если же вы

решите стать менеджером товарного производства в Сан-Франциско, то тогда, вероятно, вы сможете прослушать бизнес-курсы в Беркли и, что также важно для вас, — поселиться рядом с университетом, совмещая учебу с работой. Соответственно, мы имеем две группы решений — назовем их «Лос-Анджелес» и «Сан-Франциско». В обеих группах присутствуют решения, касающиеся работы, места жительства, учебы. Конечно же, логичнее сравнивать решения не по отдельности, а группами.

Выбирайте адекватный проблеме уровень детализации. Детальность вашего анализа должна соотноситься с глобальностью формулировки проблемы — анализ не должен быть детальным, если проблема сформулирована глобально. Время от времени мы можем наблюдать, как люди пытаются объять необъятное, при этом дотошно исследуют каждую деталь, а затем жалуются на чрезмерную сложность поставленной задачи. Уильям Джеймс, американский философ, сказал об этом феномене так: «Искусство быть мудрым состоит в умении определять, на что не следует обращать внимания». Действуйте методом проб и ошибок, внимайте советам или руководствуйтесь собственным опытом — в результате, вы должны определить уровень детализации, подходящий для решения вашей проблемы.

Выбирайтесь из тупика!

Когда вы сталкиваетесь с проблемой выбора, то иногда чувствуете, что зашли в тупик и не можете двигаться дальше. Подчас вы просто не понимаете, как подступить к делу. Или: неожиданно возникает обстоятельство, мешающее анализу, — это препятствие кажется вам непреодолимым. А иногда, потратив уйму времени на анализ, вы просто не можете решиться на следующий шаг.

Наш совет: найдите кого-нибудь, с кем можно поговорить о вашей проблеме выбора, — и вербализация тотчас же активизирует ментальные процессы. Как только вы начнете говорить, обязательно всплывут какие-нибудь новые аспекты или связи, ранее не бросавшиеся в глаза. Будет гораздо лучше, если, готовясь к такому разговору, вы заранее набросаете свои замечания на бумаге. Зафиксировав их, вы тем самым заставите работать свой ум: даже если ваш помощник пойдет на попятную и вы никогда больше не встретитесь, вы значительно продвинетесь в своих рассуждениях. Часто мы констатируем следующий факт: некоторые клиенты, обратившиеся к нам за консультацией, получают боль-

ше пользы от подготовки к встрече с нами, чем от самой встречи. Оказывается, что самостоятельный анализ проблемы для них важнее совета со стороны. И действительно, такой анализ неизбежен в том случае, когда нужно объяснить свою проблему другому человеку.

Еще один хороший способ выйти из тупика — представить, что вам нужно дать совет кому-то, кто столкнулся с проблемой, похожей на вашу. Приведем пример. Раздираемый сомнениями, 16-летний пловец Кийт стоял перед выбором: уехать ему на полгода из дома, дабы потренироваться с другими кандидатами в олимпийскую сборную США, или же остаться дома — в этом случае к соревнованиям он готовился бы под руководством своего школьного тренера, отличного спортсмена. Фактически Кийт уже был зачислен в олимпийскую сборную США, и цель у него была одна — завоевать золото. Но, с другой стороны, он не хотел уходить от своего тренера. Кроме того, Кийт понимал: если он уедет, ему будет не хватать семьи и подруги. Кийт знал, что если он уедет, то будет чувствовать себя виноватым, а если останется — то сможет рассчитывать в лучшем случае только на бронзовую медаль и впоследствии будет терзаться, что шанс получить золото упущен. Когда Кийт пришел к нам, мы спросили его: «Если бы тебе нужно было дать совет другому человеку, оказавшемуся в такой же ситуации, что бы ты ему сказал?». Он ответил без колебаний: «Посоветовал бы потренироваться с лучшими спортсменами и уехать из дома, если это необходимо». Именно так он и поступил.

И, наконец, еще один совет. Если на пути к принятию решения вы сталкиваетесь с препятствием, подумайте, изменится ли ситуация, если препятствие исчезнет. Например, если проблема заключается в деньгах, представьте, что у вас много денег.

Вполне вероятно, что вы осознаете: есть препятствие или его нет — ваш выбор будет одним и тем же. Теперь, когда вы нашли решение проблемы, проигнорировав препятствие, можете мысленно к нему вернуться и придумать, как от него избавиться.

Главное — вовремя остановиться

Анализировать можно сколько угодно, но бесконечно это продолжаться не может. Рано или поздно вам придется принять решение. Следовательно, вам нужно понять, как соотносится скорость вашей мысли со временем, которое вы заложили на то, чтобы обдумать выбор. Слишком глубокое погружение в проблему выбора требует огромных временных и душевных затрат. При этом поспешное решение, принятое

лишь ради того, чтобы избежать эмоционального стресса или умственного напряжения, обычно оборачивается неудачей.

Как узнать, в какой момент вам остановиться? Вы должны соотнести трудозатраты с тем, какую пользу принесет вам определение подходящего момента. Для этого задайте себе следующие вопросы:

- Чувствуете ли вы, что действительно понимаете проблему выбора?
- Тщательно ли вы проработали все элементы процесса принятия решения, которые важны для вашего выбора?
- Будете ли вы удовлетворены, если выберете один из существующих вариантов решения?
- Могут ли наиболее подходящие варианты решения оказаться бесполезными, если вы немного подождете с выбором?
- Какова вероятность того, что, потратив больше времени на размышление, вы сможете придумать новый и более подходящий вариант решения?
- Чем уступает ваш наиболее подходящий вариант решения идеальному варианту?
- Если вы потратите больше времени на обдумывание данного решения, насколько негативно это может сказаться на других важных занятиях и решениях?

Если на все или на большинство вопросов вы ответили положительно, вам пора завершить поиск вариантов и принять решение.

Иногда вам придется предпринять волевое усилие, чтобы не увлечься анализом проблемы. Такая чрезмерная увлеченность может обернуться «аналитическим параличом». Вы будете тщетно искать факторы, которые как-то могут повлиять на решение. Будете искать идеальный вариант решения. И в результате окажетесь в тупике. Идеального решения чаще просто не существует. Тем не менее многие предпринимают бесконечные (и бесплодные) попытки его найти. Нередко возникает ситуация, когда люди не делают выбора, мотивируя это необходимостью тщательного анализа последствий. Ведь сделать выбор означает смириться с его последствиями, а это не всегда легко.

Доверяя — проверяй!

Если выбор касается вопроса, в котором вы не разбираетесь, мнения других людей будут очень важными. В таких случаях консультантом

или экспертом может выступить ваш врач, адвокат или финансист — этот список можно продолжать. К сожалению, в основном люди ограничиваются простым вопросом «Что делать?». А затем делают то, что им посоветовали, даже если испытывают дискомфорт.

Откуда берется этот дискомфорт? Если вы просите своих экспертов сделать выбор за вас, вряд ли решение будет полностью соответствовать вашим целям и приоритетам. Никто, кроме вас, не определит степень риска, на который вы готовы пойти. Если вы решили обратиться за советом, подробно опишите свое понимание проблемы, а также цели, приоритеты и приемлемую степень риска. Еще лучше, если вы сами примете решение — после того как выслушали советы, внесли необходимые поправки в первоначальное определение проблемы, скорректировали варианты решения, последствий и лучше осознали факторы непредсказуемости.

Обращайтесь к консультантам за тем, в чем они действительно могут быть полезными, — за информацией о том, что есть и что могло бы быть. Используйте свое собственное мнение, чтобы судить о том, в чем вы действительно хорошо разбираетесь, — в своих ценностях и целях. А затем соберите всю информацию воедино и принимайте решение. В конце концов, это ваш выбор.

Выработайте основные принципы принятия решения

Решения, которые мы принимаем каждый день, редко нуждаются во всестороннем анализе. Но, несмотря на то, что по отдельности повседневные решения не имеют большого значения, в сумме они могут привести к значительным последствиям. Не так уж важно, что вы выбрали сегодня на ужин, однако постоянный рацион важен для вашего здоровья в целом.

Итак, вам не стоит тратить много времени на повседневные решения — будь то рабочие вопросы или же проблемы личного характера. Однако очень полезно выработать четкие принципы, в соответствии с которыми подобные решения принимаются изо дня в день. Таким образом, каждый раз, когда нужно быстро принять решение, ваше сознание будет следовать определенным правилам (например, «питание должно быть сбалансированным»), соответствующим вашим ценностям. Вам будет легче принимать ежедневные решения, и, кроме того, вы потратите на них меньше усилий, если будете следовать этому принципу.

Найдите свой собственный стиль принятия решений

Со временем у вас сформируется свой стиль принятия решений: ряд алгоритмов, которые будут определять ваш выбор. Разумеется, вам хотелось бы, чтобы этот метод был максимально эффективным, и вы будете постоянно его совершенствовать. Лучший способ это сделать — периодически пересматривать свою тактику выбора. Запишите, на каком основании в последнее время вы принимали важные решения и чем вы при этом руководствовались. Используйте эти заметки для критической оценки своего подхода. Попробуйте найти повторяющиеся модели действий. Как можно определить ваш стиль? Ответьте на следующие вопросы:

- В достаточной ли мере вы используете творческий подход, когда ищете варианты решения?
- Не тратите ли вы слишком много времени на мелкие проблемы?
- Не слишком ли консервативны ваши решения?
- Контролируете ли вы процесс принятия решений или же пускаете его на самотек?

Можете ли вы, тщательно проанализировав свои действия, сформулировать преимущества вашего стиля? Достигаете ли вы с помощью ваших методов желаемого результата? Что в вашем стиле можно было бы изменить? Над чем вам нужно еще поработать?

Вы можете подвергать свой стиль переоценке самостоятельно, однако помощь со стороны часто оказывается намного полезнее. Попросите родственника, друга или коллегу помочь оценить некоторые ваши решения. Пусть он выскажет свое мнение. Это будет очень полезно для вас обоих: вы оцените разницу в подходах, посмотрите на свои методы со стороны и сформулируете свою точку зрения.

Не стоит при анализе своего или чужого решения делать упор на последствия. Помните, что правильные решения и желательные последствия — не одно и то же. Главное — следовать продуманному алгоритму; правильные решения скорее всего приведут к желаемым последствиям, однако они не могут гарантировать отсутствие последствий нежелательных.

Тем не менее будет справедливо спросить себя, насколько точно определены возможные последствия решения. Может быть, решение привело к результатам, о которых в момент выбора вы даже не подозревали? Конечно, все предусмотреть невозможно. Однако если вы, принимая решения, все время упускаете что-то важное, это значит, что вы недо-

Очевидность правильного варианта иногда становится возможной благодаря интуиции.

Конечно же, в данной ситуации необходим системный подход. Этот подход называется *ценностным*, потому что в его основе лежат ваши ценности — то, что вы считаете достойным, полезным и желательным. Для начала сядьте и составьте наиболее общий список целей — ваших ценностей, уточните, что вы ожидаете от жизни в целом или в частности, например, в том, что касается карьеры, женитьбы, семьи, увлечений, всего чего угодно. Если же речь идет о принятии решений на работе, определите то, что является ценным для вашей организации или какого-то отдельного подразделения.

Затем, сформулировав цели, попытайтесь найти и создать возможности для принятия решений. Так, например, для цели-ценности «иметь больше свободного времени» определите самый оптимальный путь для ее достижения. Взяв инициативу в свои руки, вы расширите свои возможности и сможете осознанно влиять на ваше будущее.

Есть еще один хороший способ заставить проблему работать на вас. Рассмотрите жизнь в целом как проблему, состоящую из последовательно принятых решений, и планируйте все заранее. Приведем в качестве примера Диану Моррис — способную студентку колледжа, которая пытается решить, стать ей врачом или нет.

— Я не уверена в том, что хочу стать врачом. Мне просто *кажется*, что я хочу стать врачом, — говорит Диана.

— Может быть, лучше стать биологом или психологом?

— Ну, возможно. Для меня очевидно одно: я не хочу заниматься бизнесом, не хочу становиться музыкантом или космонавтом.

Истинное же положение вещей заключается в том, что Диана, как и многие студенты, не имеет четких целей на будущее, вследствие чего эти цели постоянно меняются. Тем не менее она знает, что хочет оставаться независимой женщиной, хочет иметь доход, который позволил бы ей получить интересный и полезный опыт. Она знает (по крайней мере, ей так кажется), что хочет помогать людям. Она знает, что ей предстоит изучать сложные научные дисциплины, и ей это нравится. Действительно, она знает о себе нечто, однако все равно остается много такого, о чем у нее четкого представления нет.

Не обращаясь к консультантам за помощью, Диана уже планирует некоторые шаги, которые она сделает в будущем. С раннего возраста она понимала: для того чтобы стать врачом, ей нужно будет пойти учиться в медицинский колледж, а для этого следует хорошо учиться в школе. Ее всегда интересовала математика, так как этот предмет может

статочно основательно подходите к определению проблемы и прогнозированию последствий ее решения.

Как можно совершенствовать свои навыки? Только с помощью практики. Совершенствование навыков всегда требует практики.

Пусть проблемы работают на вас

Кто должен делать ваш выбор? Вы. Кто должен определить, какие проблемы вам нужно решить? Вы, и никто другой. Мы призываем вас брать инициативу в свои руки и делать выбор, а не ждать, пока обстоятельства заставят вас сделать его.

Другие люди (конкуренты, начальники, семья) часто перекладывают свои проблемы на ваши плечи. Проблемы могут быть вызваны обстоятельствами (катаклизмы, происшествия, рыночная ситуация). Очевидно, жизнь была бы намного лучше, если бы большинства этих проблем просто не существовало. В конце концов, ни один родитель не хочет, чтобы его талантливый ребенок плохо учился; ни один менеджер не пришел бы в восторг от того, что продукт конкурента вытесняет с рынка продукт его фирмы; ни один домовладелец не захотел бы увидеть, как ураган разрушает его прекрасное и прочное жилище. В таких ситуациях делать выбор, безусловно, не очень-то приятно.

Следовательно, насколько это возможно, вам следует генерировать желательную для вас проблему выбора. Это очень важно: проблема выбора, сгенерированная вами самостоятельно, является не столько проблемой, сколько возможностью. Например, мы все хотим быть здоровыми. Такое желание подразумевает многочисленные возможности для принятия решений: Как лучше всего сохранить хорошую физическую форму? Как приучить себя правильно питаться? Как сделать так, чтобы езда на автомобиле была безопасной?

Вы не обязаны задавать подобные вопросы, но у вас есть возможность это сделать. Используйте ее и с помощью идей, которые мы предлагаем, постарайтесь оценить проблему, принять решение. И начинайте действовать! Если же вы пренебрегаете этой возможностью, то ваши шансы сохранить здоровье на долгие годы будут весьма низкими. Проблемы выбора, с которыми вы столкнетесь впоследствии, будут намного менее привлекательными. Например, вам придется решать, какую подходящую больницу выбрать, чтобы вам сделали операцию тройного шунтирования. Или задумаетесь о том, что предпринять в том случае, если вы больше не можете водить машину.

пригодиться в изучении других дисциплин. Чтобы иметь представление о жизни врачей, она читала о них книги. Она работала в лаборатории не только для ради нового опыта, но и для того, чтобы понять, подходит ли работа в лаборатории для ее будущей карьеры. Диана подходит к вопросам системно — она планирует будущее, узнает что-то новое, адаптирует, испытывает, берет на себя обязательства, в чем-то отступает, исследует новые пути, пытается понять, какие новые знания ей будут необходимы в дальнейшем.

Нужно ли Диане практиковать более формальные навыки принятия решений на данном этапе? Поможет ли ей оценка своих возможностей в том, как она поступит с элементами непредсказуемости, связанными с ее будущим? Нужно ли ей подсчитывать уровень предпочтительности для различных вариантов решений? Нет! Категорически нет! Хотя, мы действительно считаем, что Диане пошло бы на пользу (как и всем нам), если бы она чуть более сознательно подходила к процессу принятия решений и руководствовалась бы системным подходом при его анализе. Ей пошло бы на пользу периодически пересматривать свои взгляды.

- Она могла бы пересмотреть свои интересы. Что она хочет сейчас? Что может захотеть, когда станет старше?
- Она могла бы прояснить для себя некоторые долгосрочные цели. Хочет ли она завести семью, взвесив при этом тот урон, который может быть нанесен ее карьере?
- Ей стоило бы определить и прояснить некоторые ключевые элементы непредсказуемости — это помогло бы ей сделать наиболее правильный выбор.
- Ей может пригодиться информация, на основе которой она могла бы выбрать правильное направление, — знания, которые могут дать ей друзья, книги, учебные курсы. Те знания, которые она почерпнет, когда будет путешествовать, искать работу, участвовать в общественной жизни, когда будет помогать другим на добровольных началах. Диана должна — по возможности эффективно — заниматься сбором информации. Та или иная информация может помочь ей снизить уровень непредсказуемости. При этом она должна помнить, что иногда информация может обходиться дорого.
- Она должна поставить перед собой несколько задач на ближайшее будущее. Например, научиться правильно излагать свои мысли и улучшить навыки владения компьютером. И то, и дру-

гое расширит ее возможности, а также позволит ей быть свободной в выборе профессии. Кроме того, развитие коммуникативных навыков будет полезным для нее в любом случае — станет ли она врачом, психологом, социальным работником или кем-то еще.

- Она должна сформулировать свою позицию таким образом, чтобы непредвиденные обстоятельства не просто не нанесли урон, но и пошли бы на пользу ее будущим решениям.
- Она должна постоянно развивать свои навыки принятия правильных решений.

В жизни мы постоянно пытаемся удержать равновесие между двумя крайностями. Диана может так обеспокоиться своим будущим, что перестанет получать удовольствие от настоящего. Или наоборот — настолько увлечется настоящим, что не получит навыков и знаний, которые пригодятся ей в будущем. Думая об этом, она должна проактивно найти для себя оптимальный баланс.

В чем же польза?

Если вы правильно воспользуетесь нашими советами, то многое поймете и — главное — научитесь контролировать процесс принятия решений. Приложив максимум усилий при освоении предложенной методики, вы получите максимальную выгоду. Попробуйте применить подход PrOACT на практике. Для этого необходимо выбрать несколько жизненно важных проблем. Сначала вы почувствуете скованность, как если бы впервые сели на велосипед. Однако вскоре выработается навык. Вы почувствуете, что именно так вы всегда и принимали решения. Наш метод предлагает вам системный подход к решению проблем, которые возникают каждый день.

Как только вы начнете применять этот метод ежедневно, вы обнаружите, что использовать его с пользой для себя совсем не трудно. Вы поймете следующее:

- Даже если проблема действительно сложна, трудности вы будете испытывать с проработкой лишь одного-двух элементов подхода PrOACT.
- Многие проблемы не так уж и сложны, как это кажется поначалу. Если подходить к каждому элементу принятия решения вдумчиво и системно, правильный выбор можно будет сделать без труда.

- Формулировка проблемы, определение целей и разработка подходящих вариантов решения создают основу для умного выбора. Тщательная работа над этими тремя элементами в большинстве случаев гарантирует быстрый и правильный выбор.
- Если вы распознаете неудачные варианты решения, это обязательно пойдет вам на пользу, особенно если поначалу такие варианты казались вам желательными. Подобный подход не позволит вам сделать ошибочный выбор и, наоборот, будет способствовать тому, чтобы выбор пал на подходящий вариант даже в случае, если различия между желательным и нежелательным вариантами незначительны. Часто такой подход заметно упрощает процесс принятия решений.
- Когда присутствует фактор непредсказуемости, вы не можете гарантировать, что последствия будут обязательно хорошими. Однако если вы будете следовать правильным алгоритмам умного выбора, то со временем удача будет улыбаться вам все чаще и чаще.

Самое главное — всегда помните: контролировать ход действий можно только в том случае, если вы контролируете процесс принятия решений. Будьте активны. Будьте проактивны. Делая выбор, берите инициативу в свои руки. Стремитесь принимать правильные решения и развивать в себе необходимые для этого навыки. В награду вы получите насыщенную жизнь, полную удовольствий!



ПУТЕВОДИТЕЛЬ

Глава 1. КАК ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР

Как подойти к принятию решения:

<i>проактивный подход</i>	11
Умение делать выбор — фундаментальный жизненный навык.....	12
Вы можете научиться технологии правильного выбора.....	13
Используйте подход PгоАСТ для того, чтобы сделать правильный выбор	14
Восемь ключей к принятию эффективных решений	15
Работайте над правильной формулировкой проблемы.....	15
Уточняйте свои цели	16
Творчески относитесь к задаче выявления вариантов решения.....	16
Помните о последствиях.....	16
Ищите компромисс.....	16
Боритесь с непредсказуемостью	17
Оцените свою готовность к риску	17
Учитывайте взаимосвязанные решения	17
Практическое приложение. Продавать ли бизнес?	18
Правильный выбор не терпит отлагательств	20

Глава 2. ПРОБЛЕМА

<i>Как правильно определить проблему, чтобы ее решить</i>	23
Относитесь к постановке проблемы творчески	24
Превращайте проблемы в возможности	25
Сформулируйте проблему выбора	26
Ответьте на вопрос: что инициировало проблему, как получилось, что она вообще попала в поле вашего зрения	26
Проанализируйте условия, ограничивающие выбор	27
Выделите основные элементы проблемы.....	28
Учитывайте взаимосвязанные решения	28
Задайте адекватные границы для определения проблемы.....	28
Взгляд со стороны помогает посмотреть на проблему по-новому.....	29
Пересматривайте определение проблемы в зависимости от обстоятельств	29
Внимательно отнеситесь к своему видению ситуации	30
Практическое приложение. Реконструировать дом или переехать (1 часть).....	31

Глава 3. ЦЕЛИ

<i>Как выяснить, что на самом деле вы желаете достичь с помощью вашего решения</i>	35
Пусть цели ведут вас по жизни!	36
Ловушки, которых стоит остерегаться	37
Совершенствуйте свое умение четко определять цели	38
Запишите все, что вы надеетесь получить в результате принятого решения.....	38
Лаконично определите волнующие вас проблемы.....	39
Отделите цели от средств для их достижения	41
Определите точное значение каждой цели	43
Проверьте ваши цели — действительно ли они отражают ваши интересы?.....	44
Практические советы: как точно определить цели?	44
Практическое приложение. Реконструировать дом или переехать (2 часть).....	45

Глава 4. ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ

<i>Как принимать правильные решения на основе наиболее подходящих вариантов.....</i>	49
Не ограничивайте число вариантов решения	49

Как находить наилучшие варианты решения.....	51
Вспомните про свои цели — спросите себя: «Как?».....	52
Боритесь с факторами, сужающими диапазон возможных решений.....	52
Ставьте перед собой сложные задачи.....	53
Сначала обдумывайте решение самостоятельно.....	53
Учитесь на опыте.....	54
Спрашивайте совета.....	54
Прислушайтесь к своему подсознанию.....	55
Сначала выявите варианты и лишь потом их оценивайте.....	56
Никогда не прекращайте поиск вариантов решения.....	56
Варианты должны соответствовать вашей проблеме выбора.....	57
Посредством процедуры.....	57
Бесприигрышные варианты.....	58
Сбор информации.....	59
Вариант с отложенным решением.....	59
Как узнать, когда можно прекратить поиск вариантов.....	60
Практическое приложение. Реконструировать дом или переехать (3 часть).....	61

Глава 5. ПОСЛЕДСТВИЯ

Как определить, насколько точно каждый вариант решения

<i>отвечает вашим целям</i>	65
Последствия нужно определять скрупулезно, полно и точно	65
Составьте таблицу последствий	66
Мысленно перенеситесь в будущее.....	67
Для каждого варианта решения запишите в свободной форме возможные последствия.....	67
Отбрасывайте очевидно «второсортные» варианты решения.....	68
Систематизируйте описания оставшихся вариантов решения проблемы, представив их в виде таблицы последствий.....	68
Сравните варианты с помощью таблицы последствий	68
Овладейте искусством оценки последствий.....	70
Испытай, а лишь потом покупай	70
Используйте общепринятую шкалу для оценки последствий	70
Не полагайтесь лишь на точные данные.....	71
Используйте как можно больше доступной для вас информации.....	72
Разумно подходите к советам экспертов	73

Выбирайте шкалу с адекватным уровнем точности	73
В случаях с высоким уровнем непредсказуемости будьте начеку.....	73
Практическое приложение. Реконструировать дом или переехать (4 часть).....	74

Глава 6. КОМПРОМИССЫ

<i>Как находить сложные компромиссы в тех случаях, когда вы не можете одним решением удовлетворить все свои цели</i>	81
Выявление доминирующих и устранение рецессивных вариантов	83
Достижение компромисса через равноценный обмен.....	85
Суть методики равноценного обмена.....	87
Как использовать методику равноценного обмена	87
Определитесь с тем, какие изменения нужно внести, чтобы игнорировать одну из целей.....	88
Подумайте, как нужно переформулировать другую цель, чтобы компенсировать необходимые изменения	88
Осуществите равноценный обмен.....	88
Вычеркните цели, которые больше не влияют на принятие решения	89
Выберите доминирующий вариант	89
Упрощайте сложное решение при помощи равноценных обменов	89
Рекомендации по применению методики равноценных обменов	94
Начните с простых обменов	94
Думайте о количественной стороне обмена, а не о кажущейся важности той или иной цели	95
Ценность обмена относительна и зависит от того, с чего вы начинаете	95
Будьте последовательны при осуществлении обменов	95
Пользуйтесь проверенной информацией.....	96
Практика как путь к совершенству	96
Практическое приложение. Реконструировать дом или переехать (5 часть).....	97

Глава 7. НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ

<i>Как оценивать и учитывать элементы неопределенности, которые влияют на ваше решение</i>	103
Правильные решения и удачные последствия: в чем разница?	104
Правильное решение, плачевные последствия.....	104

Плохое решение, удачные последствия	104
Профиль риска поможет принять решение в условиях непредсказуемости	105
Составляем профиль риска	107
Выявите основные факторы непредсказуемости	108
Выявите возможные результаты действия факторов непредсказуемости	109
Оцените вероятность результатов	110
Прислушивайтесь к себе	110
Используйте имеющуюся у вас информацию	111
При необходимости организуйте сбор информации	111
Опирайтесь на мнение экспертов	111
Разложите факторы непредсказуемости на более мелкие компоненты	111
Четко формулируйте последствия	114
Профили рисков в виде дерева выбора	115
Практическое приложение. Стоит ли идти на мировую (1 часть)	117

Глава 8. ГОТОВНОСТЬ К РИСКУ

<i>Как оценивать вашу склонность к риску</i>	125
Насколько вы готовы к риску?	127
Как оценить готовность к риску	128
Как сопоставить готовность к риску и шансы на успех?	129
Определите уровень предпочтительности каждого из возможных результатов	129
Выведите итоговый рейтинг каждого из возможных результатов	129
Выведите итоговый рейтинг каждого из вариантов решения	129
Сравните итоговые оценки для каждого из вариантов решения	130
Использование метода подсчета рейтингов в сложной ситуации	130
Кривая предпочтительности: кратчайший путь	133
Пример с инвестиционной сделкой	133
Строим кривую предпочтительности	135
Принимаем решение с помощью кривой предпочтительности	137
Введем дополнительный параметр — выразим рейтинги в денежном эквиваленте	137
Интерпретируем кривую вероятности	139
Опасные ловушки	140
Не концентрируйтесь на своих страхах	140

Рассчитывая риск, не занижайте шансы на успех.....	141
Учитывайте элемент непредсказуемости.....	141
Избегайте неуместного оптимизма.....	141
Не избегайте рискованных решений только по причине их сложности	141
Убедитесь, что ваши подчиненные учитывают в своих решениях вашу склонность к риску	142
Управление риском открывает новые возможности	142
Разделите риск с другими	143
Ищите информацию, которая позволит уменьшить степень риска	143
Диверсифицируйте риск.....	143
Ограничивайте риск.....	144
Страхуйтесь на случай риска	144
Практическое приложение. Стоит ли идти на мировую (2 часть)	144

Глава 9. ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ РЕШЕНИЯ

*Как планировать заранее с помощью эффективного управления
настоящими и будущими решениями.....*

Совокупность взаимосвязанных решений	148
Разумный выбор посредством перспективного планирования	149
Шесть шагов для принятия взаимосвязанных решений	150
Сформулируйте основную проблему.....	151
Выясните, как можно снизить уровень непредсказуемости.....	152
Определите, какие именно будущие решения связаны с основным	152
Проясните зависимость между взаимосвязанными решениями	153
Сделайте выбор для основной проблемы	154
Обдумайте последующие решения как принципиально новую проблему	154
Открытый выбор и гибкое планирование	155
Универсальные планы	155
Краткосрочные планы	155
Планы, расширяющие возможности	155
Планы на случай непредвиденной ситуации.....	155
Практическое приложение. Стоит ли Дэну менять работу?	156
Работайте на будущее	166

Глава 10. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЛОВУШКИ

Как избежать ловушек своего разума, в которые

вы рискуете попасть в момент принятия решения 167

Услышанного вначале из головы не выкинешь, или Ловушка якорения.....	168
Оставим все как есть, или Ловушка статус-кво	170
Выбор с оглядкой на прошлое, или Ловушка необратимых издержек	172
Видим то, что хотим увидеть, или Ловушка подтверждения	174
Задаем не те вопросы, или Ловушка неверной формулировки.....	176
Приобретение и потеря	177
Разные точки отсчета.....	178
Я и так все знаю, или Ловушка самоуверенности	180
В крайностях истины нет, или Ловушка памяти	181
Пренебрегаем важной информацией, или Ловушка точки отсчета	182
Тенденциозное искажение фактов, или Ловушка излишней осторожности.....	183
Видим систему там, где ее нет, или Ловушка «случайного» алгоритма.....	185
Это прямо какая-то мистика! или Ловушка удивления.....	186
Предупрежден — значит вооружен.....	188

Глава 11. ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ УМЕЕТ ПРИНИМАТЬ ВЕРНЫЕ РЕШЕНИЯ

Как сделать так, чтобы принятие правильных решений

стало образом жизни 191

Не сидите сложа руки!	192
Сосредоточьтесь на том, что действительно важно.....	194
Разработайте план наступления	194
Путь к простоте.....	195
Выбирайтесь из тупика!	197
Главное — вовремя остановиться	198
Доверяя — проверяй!	199
Выработайте основные принципы принятия решения.....	200
Найдите свой собственный стиль принятия решений.....	201
Пусть проблемы работают на вас	202
В чем же польза?	205



ОБ АВТОРАХ

Д-р Джон С. Хэммонд — консультант по вопросам управления. Живет в г. Линкольне, штат Массачусетс. Специалист по проблемам трудного выбора. Его подход сочетает рациональную теорию с обширным практическим опытом, накопленным за 40 лет работы в сфере бизнеса, научных исследований и консалтинга. Работал в IT-подразделении компании NCR; преподавал в Гарвардской школе бизнеса и Школе менеджмента Слоан при Массачусетском технологическом институте (MIT Sloan School of Management). Давал консультации таким компаниям, как Американская фондовая биржа, крупнейший американский банк Bank of America, SIGNA, DuPont, Estée Lauder, General Electrics, IBM, ООН, Всемирный Банк и многим другим. В соавторстве с другими исследователями написал книги «Стратегическое планирование рынка» (Strategic Market Planning) и «Основы принятия управленческих решений» (Management Decision Sciences). Автор, руководитель свыше сотни исследований, проведенных в рамках Гарвардской школы бизнеса. Его статьи в разное время печатались в таких изданиях, как Harvard Business Review, Sloan Management Review, Journal of Finance, Management Science и многих других.

Д-р Ральф Л. Кини — профессор бизнес-школы Marshall School of Business и школы School of Engineering при Университете Южной Калифорнии; преподаватель Центра телекоммуникационного управле-

ния (Center for Telecommunications Management). Особую известность ему принесли исследования сложных компромиссов. Руководитель консалтинговой компании в Сан-Франциско. Среди клиентов компании — American Express, British Columbia Hydro, Electric Power Research Institute, Kaiser Permanente, Pacific Gas and Electric, Seagate и Министерство Энергетики США. Автор книги «Ценностное мышление: путь к творческому принятию решений» (Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking) и соавтор книги «Многоцелевые решения» (Decisions with Multiple Objectives), которая получила премию Lanchester Prize в 1976 году. Основатель и в течение семи лет лидер группы по анализу решений и рисков в крупнейшей консалтинговой компании по вопросам экологии и геотехники. Преподавал в Массачусетском технологическом институте. Член Национальной инженерной академии (National Academy of Engineering).

Д-р Говард Райффа — пионер в области анализа принятия решений, переговоров и теории игр. Внес огромный вклад в развитие этих наук. Преподавал теорию принятия решений в Гарвардском университете последние 40 лет: в Гарвардской школе бизнеса, а также на факультете инженерных и прикладных наук, экономическом факультете, в школе государственного управления Джона Ф. Кеннеди, юридической школе, школе общественного здоровья и на факультете статистики. Под научным руководством д-ра Райффа написано около сотни докторских диссертаций. Его работы и его ученики оказали влияние на систему преподавания науки принятия решений в университетах разных стран мира. Среди его наиболее известных книг — «Игры и решения» (Games and Decisions), «Анализ принятия решений» (Decision Analysis), «Многоцелевые решения» (Decisions with Multiple Objectives) и «Искусство и наука вести переговоры» (The Art and Science of Negotiation). Профессор Райффа внес вклад в учреждение Международного института прикладного системного анализа (ILASA), международного научно-исследовательского центра (Вена), и был его первым директором. В 1970-е годы деятельность центра была направлена на установление контактов между Востоком и Западом в области прикладных наук.



СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО

Для писем: 630058, Россия, г. Новосибирск, а/я 134
Тел./факс: (383) 332-52-32

Отдел продаж: sales@sup99.ru
Москва: (495) 661-09-96
Новосибирск: (383) 330-50-19

Книга – почтой: post_book@sup99.ru

Информация для авторов, актуальный прайс-лист и подробное
описание продукции издательства – на официальном сайте
www.sup99.ru

**Дж. С. Хэммонд
Ральф Л. Кини
Говард Райффа**

**УМНЫЙ ВЫБОР:
КАК НАУЧИТЬСЯ ПРИНИМАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ**

Выпускающий редактор *И. А. Лучинская*
Редакторы *В. В. Иткин, Е. Б. Венгерская*
Обложка *В. Ю. Антонов*
Корректоры *Л. А. Федотова, Т. П. Панова*
Компьютерная верстка *С. А. Косолапова, И. В. Мелехов*

*Соответствует гигиеническим требованиям к книжным изданиям
(сан.-эпид. закл. № 54.НС.05.953.П.013186.12.05 от 26.12.05)*

Подписано в печать 28.07.08. Формат 60×90/16. Бумага газетная.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 14. Уч.-изд. л. 10,22. Тираж 3000 экз. Заказ № 345.

Сибирское университетское издательство
630117, Новосибирск, ул. Арбузова, 1/1

Отпечатано в типографии
Сибирского университетского издательства
630117, Новосибирск, ул. Арбузова, 1/1



www.sup99.ru

СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО



СЕРИЯ Серьёзный бизнес

**РУКОВОДИТЕЛЯМ
ЛОГИСТИЧЕСКИХ И РОЗНИЧНЫХ
ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ,
УЧЁНЫМ, СТУДЕНТАМ И КОНСУЛЬТАНТАМ**



ВЕДУЩИЕ ЭКСПЕРТЫ ДЕЛЯТСЯ
РЕЗУЛЬТАТАМИ ИССЛЕДОВАНИЙ,
ИДЕЯМИ И ОПЫТОМ РАБОТЫ
В СФЕРЕ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ
ПО ВОПРОСАМ:

- ПЕРЕМЕНИ И ПРОБЛЕМЫ
В ОБЛАСТИ ЛОГИСТИКИ;
- ОТНОШЕНИЯ ВНУТРИ ЦЕПОЧЕК
ПОСТАВОК;
- РАЗВИТИЕ ИНТЕРНЕТ-ЛОГИСТИКИ

263 с.
Формат 18 x 25 см
Мягкая обложка



www.sup99.ru

СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО



СЕРИЯ Бизнес-модерн

КНИГА АДРЕСОВАНА
МОЛОДОМУ ПОКОЛЕНИЮ
РОССИЙСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ,
А ТАКЖЕ ВСЕМ ТЕМ,
КТО ГОТОВ РАССТАТЬСЯ С ПРИВЫЧНЫМИ
ШАБЛОНАМИ



ИСПОЛЬЗУЙТЕ СВЕЖУЮ
«ВЗРЫВЧАТКУ»
ИЗ ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА

МАРКЕТОЛОГ С МИРОВЫМ ИМЕНЕМ
ПРЕДЛАГАЕТ СОВЕРШЕННО
НЕОЖИДАННУЮ ТАКТИКУ
ПОВЕДЕНИЯ ТЕМ,
КОМУ НЕОБХОДИМ УСПЕХ.
КУРАЖ-ЭПАТАЖ-АВАНТАЖ
ВОТ МЕТОДИКА
ЖАНА-ЛЮКА ЖИНДЕРА,
ПРИНЕСШАЯ ЕМУ УСПЕХ
И ИЗВЕСТНОСТЬ

335 с.
Формат 18 x 25 см
Мягкая обложка

modern
business



www.sup99.ru

СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО



СЕРИЯ Бизнес-модерн

**ПРОДАВЦАМ,
ДИСТРИБЬЮТОРАМ, МЕНЕДЖЕРАМ,
РУКОВОДИТЕЛЯМ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ**

**ПОБЕЖДАЙ ВОПРОСАМИ!
СОЗДАВАЙ СТИМУЛЫ! УЧИСЬ ПРОДАВАТЬ СЕБЯ!
ДЕЛАЙ КАРЬЕРУ! ПРЕВРАЩАЙ ВРЕМЯ В ДЕНЬГИ!**

**И ВСЕГДА СЛЕДУЙ СОВЕТАМ МУДРОГО
ДЖЕФА БЛЭКМЕНА!**



**304 с.
Формат 18 x 25 см
Мягкая обложка**

modern
business



www.sup99.ru

СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО



СЕРИЯ Бизнес-модерн

РУКОВОДИТЕЛЯМ, ПОДЧИНЕННЫМ, КОУЧАМ

ПОБЕДА НЕ ЗА ХЕД-ХАНТЕРАМИ,
А ЗА ЛИДЕР-МЕЙКЕРАМИ!



В КНИГЕ СФОРМУЛИРОВАНЫ
ТРИ АКСИОМЫ ЛИДЕРСТВА –
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИСТИНЫ,
КОТОРЫЕ ЛЕЖАТ В ОСНОВЕ
УСПЕШНОГО ВОСПИТАНИЯ
СИЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
НА ВСЕХ УРОВНЯХ

268 с.

Формат 18 x 25 см

Мягкая обложка

modern
business



www.sup99.ru

СИБИРСКОЕ УНИВЕРСИТЕТСКОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО



СЕРИЯ Бизнес-модерн



ПОМОЩЬ
В РЕШЕНИИ САМЫХ
ЗАПУТАННЫХ ПРОБЛЕМ
В УПРАВЛЕНИИ,
БИЗНЕСЕ
И КАРЬЕРЕ

268 с.
Формат 18 x 25 см
Мягкая обложка

БЕСЦЕННЫЙ УЧЕБНИК
ПО МАСТЕРСТВУ
ПЕРЕГОВОРОВ,
АВТОР КОТОРОГО
РАЗРЕШАЕТ ВАМ
ДРАТЬСЯ НА КУЛАКАХ,
НО ЗАПРЕЩАЕТ
БИТЬ НИЖЕ ПОЯСА

224 с.
Формат 18 x 25 см
Мягкая обложка



modern business