

Джон Хэммонд

Правильный выбор (часть 2)

Содержание данного материала защищено авторскими правами.

**Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

Глава 7

Сомнения

В предыдущих главах мы рассказали о принятии решений в случаях, когда заранее известны результаты возможных действий. Теперь пришло время рассмотреть ситуации, когда вы не можете с уверенностью сказать, что будет, пока не сделаете выбор. Мы поговорим о сомнениях. Когда дело касается сомнений, вы можете предполагать, что произойдет, но никогда не знаете этого наверняка.

Вся наша жизнь полна сомнений, поэтому и многие решения, с которыми вы сталкиваетесь, связаны с разумными рисками. Вкладываете ли вы деньги в паевой фонд, идете ли на свидание вслепую, решаете ли завести ребенка, просите ли о повышении, начинаете свой бизнес или выпускаете новый продукт — во всех этих случаях нельзя развеять сомнения одним щелчком пальцев. Но, даже пребывая в сомнениях, вы можете повысить свои шансы сделать правильный выбор. Как? Первый шаг — признать, что сомнения существуют. Затем тщательно обдумать их, каждый возможный итог, его вероятность и влияние на ваше решение.

Не путайте правильный выбор с хорошим результатом

Всюду, где присутствуют сомнения, нет никакой гарантии, что правильный выбор приведет к хорошим результатам. Хотя многие определяют качество выбора качеством его результата, такое суждение ошибочно. Это ярко иллюстрируют два следующих примера.

Правильный выбор и плохой результат. Затеяв долгосрочное расширение своего дома в Северной Каролине, Ли Хонг взвесил все обстоятельства и риски и решил начать в декабре. Благодаря мягкому климату, теплым зимам и умеренным осадкам

строительные работы в этом штате проводятся круглый год. Текущий долгосрочный прогноз обещает нормальные условия. Так как погода не должна нарушить планы, Ли берется за дело. Однако зима оказывается самой суровой за последние сорок лет. Строительство затягивается на месяц и требует дополнительных вложений в размере шести тысяч долларов. Сделал ли наш герой неправильный выбор изначально? Нет! Решение было верным. Вот только результат оказался плохим. Ли может, конечно, сказать: «Ах, если бы я только знал, что зима будет настолько сурова, я бы перенес строительство на весну!» Но откуда, в самом деле, он мог это знать?

Плохой выбор и хороший результат. Опытный инвестор Роберта Гилз по наводке знакомого, без особых уточнений, вкладывает средства в строительство жилого комплекса. Спустя пять лет после сдачи дома он заполнен всего на 75%, а сам проект оброс долгами. Банкротство кажется неизбежным, и тут большая компания неожиданно арендует офисное здание неподалеку. Вскоре жилой комплекс заполняется людьми. Потенциальные квартиросъемщики даже в очередь записываются. Цены взлетают до небес. Через три года Роберта продает свою долю, выручив за нее сумму в четыре раза больше той, что вложила. Был ли выбор инвестировать в этот проект правильным? Конечно, нет! Решение само по себе было ужасным, хотя результаты получились отличные. Обернется ли другое, столь же необдуманное решение такой же прибылью? Вряд ли.

Решение, сопровождаемое сомнениями, должно определяться качеством подхода к самому процессу выбора, а не качеством результатов. Роберт О'Киффи, глава одной из крупнейших страховых компаний США, понимает это очень хорошо (хотя, быть может, не совсем, потому что он заядлый игрок в покер). В недавнем разговоре он объяснил свой подход:

Если я пытаюсь урегулировать дело о выплатах по страхованию гражданской ответственности мировым

путем, и противная сторона настаивает на большей сумме, чем та, которая, как я рассудил, была бы справедлива, я иду в суд. Часто я либо сразу выигрываю, либо присяжные присуждают истцу выплату гораздо ниже не только той, которую он требовал, но и той, на которую рассчитывал я. Но бывает и так, что присужденные суммы превышают те, что я планировал. Разница может достигать десятков и даже сотен тысяч долларов. В таком случае было ли с моей стороны ошибкой отклонить изначальное предложение? Нет. Я просто говорю себе, что другие присяжные в подобном случае могут назначить более приемлемые суммы.

Профессиональная практика О'Киффи подтверждает правильность большинства его решений, хотя за свою карьеру ему приходилось сталкиваться с разного рода неожиданностями и неприятностями. Лучшее, что О'Киффи, как и любой из нас, может сделать, — это использовать подходящие методы принятия решений, которые позволяют распознать и потом развеять сомнения. Конечно, мы не можем избавиться от сомнений, но в наших силах выявить и проанализировать их.

Упростите мучительный выбор с помощью карты рисков

Сомнения — это дополнительные трудности в принятии решений. Одно решение могут сопровождать самые разные сомнения, которые влияют на результат. Поэтому их нужно максимально упростить, рассмотрев каждый элемент по отдельности, один за другим. Тут вам поможет *карта рисков*.

Карта рисков включает необходимую информацию о том, как сомнения влияют на возможные варианты. Она отвечает на четыре вопроса:

- В чем сомнения?
- Каковы их возможные последствия?
- Какова вероятность этих последствий?

- Каковы результаты последствий?

При сомнениях карта рисков позволяет сконцентрироваться на ключевых факторах, определяющих ваш выбор, и не размениваться по мелочам. Вот вам простой пример. Джо Лазарино — владелец маленькой консалтинговой компании. Последние лет пять его бизнес держится на плаву за счет небольших госконтрактов и договоров на обслуживание частных инжиниринговых проектов. Прибыль небольшая, и это начинает угнетать Джо. Он готов к новым большим свершениям. Однажды Джо получает уведомление, что федеральное агентство объявило тендер на многолетний контракт. Для Джо очевидно, что в случае получения контракта прибыль его компании невероятно вырастет. Однако он понимает, что затраты на подготовку предложения могут истощить все ресурсы. И конечно, выигрыш в тендере под большим сомнением. Он может получить весь подряд, или только частичное обслуживание, или не получить ничего.

Карта рисков Джо для подготовки предложения

Сомнения: получение госконтракта

Конечный исход	Вероятность	Результат
А. Отказ	Маленькая	Приведет к необходимости сокращения персонала, кредитам и переходу на малые контракты
Б. Частичный подряд	Весьма вероятно	Довольно хорошо. Бизнес станет более стабильным, доходы ощутимее
В. Полный контракт	Вероятно	Довольно хорошо. Бизнес станет более стабильным, доходы ощутимее

Джо создает карту рисков для варианта подготовки и утверждения предложения. Он вкратце описывает возможные последствия, их вероятность и предполагаемые результаты, переносит их в простую таблицу и изучает. После этого выбор для Джо становится очевидным. Получение частичного (исход Б) или полного (исход В) контракта гораздо более вероятно, чем

проигрыш (исход А). Оба варианта — и В, и Б — будут результатом куда более желательным, чем текущее положение вещей. Поэтому Джо решает участвовать в тендере.

У Джо большой опыт составления заявок, что вкупе с довольно малым количеством возможных вариантов делает описание рисков делом совсем несложным. Но так бывает не всегда. Тем не менее продуманное, последовательное составление карты рисков — один из важнейших шагов на пути к успеху.

Как построить карту рисков

А теперь давайте обратимся к построению более масштабной карты рисков. Джанет Эллингвуд, владелица логистической компании в Денвере, планирует летний корпоратив для своих 55 сотрудников. Коллектив отлично поработал в течение года, и праздник станет заслуженной наградой. Корпоратив должен быть веселым, в нем примут участие и семьи сотрудников. Важно, чтобы мероприятие обошлось в разумную сумму. Джанет неформально опросила всех сотрудников и выяснила, что более всего их привлекают два варианта: пикник в горах на базе отдыха с бассейном и бейсбольным полем или танцевальный вечер в отеле в центре города.

Пикник показался Джанет лучшим выбором. Всем понравятся игры и развлечения, в которых смогут участвовать и дети, да и по стоимости это не так затратно. Но успешность пикника в большей степени, нежели танцевального вечера, зависит от погоды. Хотя вероятность солнечного дня в это время года в Денвере гораздо больше, чем дождливого, все же не исключен и внезапный летний ливень. И если действительно пойдет дождь, пикник будет испорчен. Конечно, накрыть столы можно и под навесом (за определенную доплату). Но от большинства развлечений придется отказаться. А вот танцевальный вечер, даже в случае плохой погоды, мало кто пропустит. И хотя в дождь великолепное патио отеля останется не у дел, мероприятие все равно пройдет замечательно.

Анализируя два возможных варианта, Джанет уже ответила на все четыре вопроса, необходимых для составления описания рисков. Она определила фактор, вызывающий наибольшие сомнения (погода). Прояснила возможные сценарии развития событий (дождь или солнце) и их вероятность (скорее всего, будет солнечно). А также спрогнозировала результат (при дожде пикник обернется провалом). В некоторых случаях такого быстрого неформального объяснения может быть вполне достаточно для принятия окончательного решения. Но имеющаяся информация не кажется Джанет исчерпывающей. Она продолжает планомерно работать с сомнениями, просчитывать варианты и возможные последствия.

Определите ключевые сомнения. Строго говоря, любое решение подразумевает сомнения. Но большинство сомнений не сказываются на результатах так сильно, чтобы принимать их во внимание. Умение отобрать ключевые сомнения — важный навык в построении описания рисков. Для этого следуйте всего двум рекомендациям:

- Выпишите все возможные сомнения, возникающие по поводу каждого конкретного результата каждого варианта.
- Затем рассматривайте сомнения по одному, анализируя, насколько последствия каждого критичны для принятия окончательного решения. Если сомнений слишком много, отсейте те, вероятность которых меньше.

Решение Джанет связано со многими сомнениями, начиная от погоды и заканчивая количеством присутствующих и стоимостью мероприятия. Что до количества присутствующих, Джанет помнит, что почти все сотрудники выразили желание прийти. Поэтому количество гостей определено не окажет решающего влияния на выбор. Для сравнения затрат Джанет обращается к организатору праздников и просит оценить каждый из вариантов. Выясняется, что пикник обойдется

в \$6000, а танцевальный вечер — в \$12 500. Итоговые затраты могут незначительно варьироваться в зависимости от точного количества гостей, заказанных блюд, напитков и выбранных развлечений. Над этим стоит подумать, но результаты при изменении этих показателей не слишком сильно влияют на выбор Джанет.

Все же ключевым фактором остается погода. И неважно, насколько хороша сама идея корпоратива на природе, — если будет дождь, многие попросту не придут или уйдут очень рано. Тогда мероприятие провалится.

Определите возможные последствия. Сделать это нужно для каждого варианта, вызывающего сомнения. Ответьте на пару вопросов:

- Сколько возможных последствий необходимо определить, чтобы прояснить каждое из сомнений?
- Как лучше определить каждое из возможных последствий?

Количество последствий, которые нужно принимать во внимание, всегда будет зависеть от сомнений. Некоторые из них по природе своей подразумевают ограниченное количество исходов. Кто из двух игроков выиграет партию в шахматы? Примут законопроект или отклонят? Другие, наоборот, подразумевают несколько исходов. Сколько зрителей придет на субботний футбольный матч? Сколько я приобрету или потеряю, купив эти акции?

Во втором случае последствия можно упростить, организовав по категориям или диапазону. Это могут быть числовые значения (от \$10 000 до \$20 000 или от \$20 000 до \$30 000 и т. д.) или словесное описание (высокая вероятность, низкая, средняя; успешно, плохо, удовлетворительно). В некоторых случаях полезно использовать одно числовое значение. Например, заменить определение «от \$20 000 до \$30 000» на «\$25 000». Это значительно упростит вычисление и сравнение.

Чем больше категорий в вашей таблице, тем труднее их сравнивать. Поэтому учитывайте только те последствия, которые в полной мере описывают ваши сомнения. Начните с нескольких и добавляйте новые по мере надобности. Рассматривая последствия запуска нового продукта на рынок, за основу возьмите два пункта: «высокие продажи» и «низкие продажи». Если этого недостаточно, добавьте еще один пункт: «средние продажи». Он будет выражать некое промежуточное значение.

Однако даже предполагаемые последствия должны отвечать определенным критериям. Во-первых, категории должны быть взаимоисключающими (то есть абсолютно различными, без пересечений). Описание «местами проливные дожди» может быть включено только в один возможный исход: либо в «дождь», либо в «солнечно». Во-вторых, нужно учитывать все возможные последствия в рамках выбранной категории. Другими словами, они должны быть *совместно исчерпывающими*. В-третьих, исход каждого варианта должен быть однозначно определен. Когда сомнения разрешатся, событие должно подпадать под одну из заявленных категорий. Если прогноз «местами проливные дожди» оправдается, это будет означать в вашем описании солнечную или дождливую погоду?

Определите вероятность. Четкое определение вероятных сценариев развития событий поможет вам прикинуть, насколько реален тот или иной исход. И именно это бывает самым сложным и напряженным моментом в процессе принятия решений. Особенно если вы мало знаете о предмете или ограничены во времени. Вот несколько рекомендаций, которые помогут вам стать увереннее:

- **Судите сами.** Часто оценить вероятность того или иного сценария развития событий можно исходя из собственного опыта и знаний. Букмекеры прибегают к этому постоянно, делая ставки на спорт. Друзья руководствуются этим, назначая свидания вслепую.

Да все мы постоянно делаем это практически бессознательно, оценивая, к примеру, сколько простои́м в пробке по дороге с работы.

- **Используйте имеющуюся информацию.** Всегда есть доступные данные, которые помогут оценить вероятность того или иного исхода. Убедитесь, что использовали все источники: библиотеки, интернет, отчеты вашей компании, исследования, профессиональные статьи. Все это прольет свет на возможные последствия. Джанет могла бы обратиться к прогнозам метеорологов и уточнить, ожидается ли дождь, и если да, то днем или вечером.
- **Собирайте новую информацию.** Иногда необходимые данные недоступны сразу — их нужно еще найти и собрать. Продуктовая компания может заказать исследования рынка или опрос общественного мнения, чтобы оценить, сколько процентов семей захотят купить их кофе новой марки.
- **Спросите экспертов.** В большинстве случаев вы сможете найти кого-то, кто разбирается в вашей проблеме лучше, чем вы сами. Экспертом может быть ваш лечащий врач, юрист, бухгалтер, экономист. В случае Джанет в роли эксперта могли бы выступить сотрудники метеорологической станции.
- **Разбейте сомнения на составляющие.** Иногда, чтобы определить вероятность, нужно разбить сомнения на компоненты, рассмотреть каждый в отдельности, а потом сгруппировать результаты. Просчитывая рентабельность автомойки, предприниматель учитывает количество машин в округе. А оно, в свою очередь, зависит от наличия торгового центра и офисных зданий поблизости. Можно рассчитать возможное количество клиентов при условии строительства торгового центра и офисного здания, а потом свести вместе вероятности.

Таким образом, вы получите ожидаемое количество машин.

При описании вероятностей мы редко пользуемся количественными обозначениями. В жизни мы чаще употребляем такие слова, как «маловероятно», «50 на 50», «едва ли возможно», «вполне реально», «шансы довольно высоки», «почти наверняка» и т. п. Мы делаем это не потому, что так проще. Мы действительно считаем, что эти слова определяют степень вероятности. Но «вполне реально» одного человека может совершенно не соответствовать «вполне реально» другого. Такие субъективные формулировки подходят для личных решений, которые не придется никому объяснять, и малопригодны для других ситуаций. В большинстве случаев вам захочется выразить вероятность числовым значением, используя дроби или проценты. Это уменьшает шансы на неоднозначные интерпретации и в большей степени проясняет решение.

Если сделать это трудно, а помочь некому, отталкивайтесь от крайних показателей. Если спросить администратора популярного ресторана, каковы шансы, что в 17:30 во вторник у них будет свободный столик, он может ответить, что не имеет понятия — либо будет, либо нет. Ох, какое разочарование! Но попробуйте сформулировать вопрос иначе. Спросите:

— Шансы выше 25%?

И наверняка получите более конкретный ответ:

— О, намного больше!

— Больше, чем 50%?

— Да.

— Почти 90%?

— Не настолько.

Итак, вероятность сузилась и теперь варьируется в диапазоне от 50 до 90%. Но еще несколько правильных вопросов помогут добиться большей точности.

В определении вероятности обычно не требуется безупречная точность. Чаще всего для решения достаточно определенного

диапазона (см. пример с авиарейсом ниже). И если шансы одного из вероятных исходов попадают в вилку от 30 до 50%, используйте для сравнения значение 40%. Потом повторите процесс, используя значения 30 и 50. В большинстве случаев разница будет невелика.

Но какое бы значение вы ни присвоили тому или иному последствию, в сумме вероятность всех исходов должна составлять 100% (или 1,0, если вы используете десятичные дроби). Если у вас всего два варианта: «солнечно» и «дождь», а вероятность дождя составляет 35%, то вероятность солнечной погоды непременно должна быть 65%. Также учитывайте, что шансы могут меняться в зависимости от условий и обстоятельств. Поэтому, продвигаясь к решению, периодически сверяйте вероятность с обновленными данными.

Принятие решения с оценкой вероятности: какой рейс?

Марк Хата стоит перед выбором. Несколько месяцев назад он спланировал для себя и своей 62-летней мамы недельную поездку в Лондон в октябре. Марк живет в Фениксе, его мать — в Питтсбурге. Они планируют встретиться в аэропорту Вашингтона в субботу вечером и вместе поужинать до своего рейса в Лондон в 22:00.

Но Марк только что узнал, что футбольная команда его дочери завоевала место в высшей лиге. Матч состоится в субботу в 9 утра, и Марк очень хочет на нем присутствовать. Что же делать?

Марк видит три варианта:

1. Пойти на игру и поменять билеты в Лондон на воскресенье, сократив поездку на день. (Обмен обойдется в \$400, но на рейсе еще много свободных мест.)
2. Придерживаться составленного плана и пропустить игру дочери.
3. Пойти на игру и прилететь в Вашингтон позднее. Если рейс прибудет вовремя или задержится не более чем на полчаса, Марк как раз успеет встретиться с мамой, и они полетят в Лондон. Этот вариант исключает совместный ужин, но в целом оставляет план прежним.

После долгих мучительных раздумий Марк склоняется к тому, что лучше пропустит игру, но оставит мамин отпуск без изменений. Но стоит ли ему рискнуть? Вдруг удастся прилететь вовремя? Поразмыслив еще немного, он решает, что рискнет, если вероятность опоздания рейса больше, чем на полчаса, не превышает 15%.

Теперь решение Марка сводится к вычислению вероятности, что рейс в Вашингтон прибудет не более чем с полчасовым опозданием. Он звонит своему турагенту и узнает, что вовремя в аэропорт Вашингтона прилетают 80% рейсов.

Понятие «вовремя» определяется рейсами, прибывшими с опозданием не более 15 минут от указанного времени. Теперь Марк понимает, что его шансы успеть на свой рейс в Лондон намного выше 80%. Во-первых, многие рейсы, прибывающие с опозданием, прилетают все же в промежуток до получаса от указанного в расписании времени. Во-вторых, субботние рейсы опаздывают значительно реже, чем рейсы по будням. И в-третьих, в Фениксе вероятность задержки из-за погодных условий невелика. Марк делает вывод, что вероятность успеть на рейс в Лондон как минимум 90%. Теперь выбрать проще, но все же он волнуется. Марк идет на игру дочери, которая заканчивается вничью — 2:2, и прилетает в Вашингтон на пятнадцать минут раньше. Таким образом, он не просто сделал правильный выбор, но и наслаждался прекрасным результатом своего решения.

Проясните все результаты. Разные исходы будут иметь разные результаты. И все это должно быть отражено в описании. Строго говоря, вы должны действовать по той же схеме, о которой мы говорили в [главе 5](#). Описывайте результаты как можно более подробно, чтобы выбор был обдуманным. В зависимости от сложности принимаемого решения вы можете воспользоваться одним из трех способов:

- **Письменное объяснение.** Подробное описание, пусть и не самое точное, может сыграть ключевую роль. Только помните, что фразы, подходящие для личных решений (такие как «вряд ли», «нормально» или «не стоит потраченных сил»), должны сопровождаться объективными описаниями, чтобы вы могли объяснить свое решение другим.
- **Качественное описание по объективным критериям.** Качественные описания целей дадут вам больше информации для принятия решения, чем словесные, так как они позволяют разбить последствия на составляющие. В описании пикника «солнечная погода» будет соответствовать сразу трем целям Джанет: 1) веселое времяпрепровождение, 2) присутствие членов семей сотрудников и 3) меньшая стоимость.
- **Количественное описание по объективным критериям.** Хотя оно и требует большего времени, результаты, выраженные в цифрах (стоимость,

определенная в долларах, например), более точны. Их легче сравнивать и использовать. Стоимость подержанной машины, определенная как «\$5 000 ± 10%» куда точнее, чем «низкая стоимость».

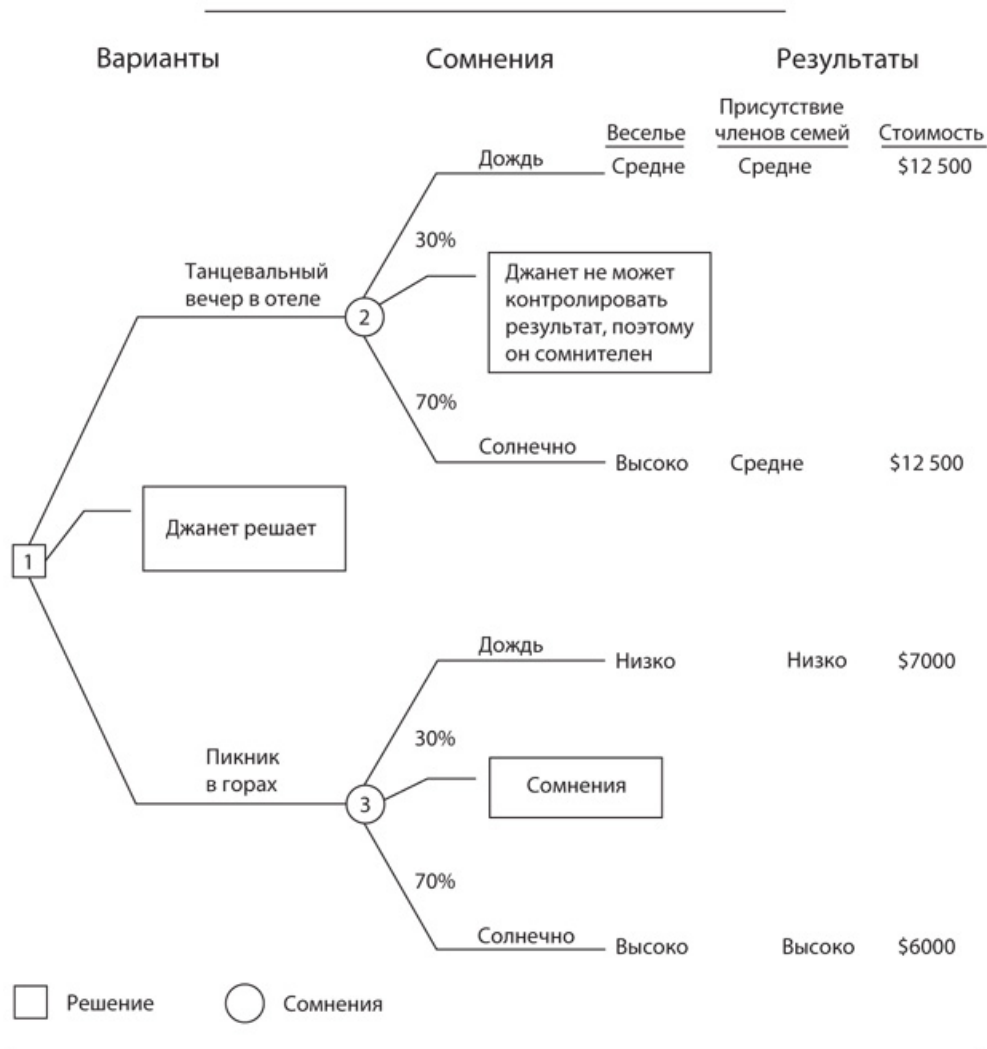
В любом случае помните, что описание возможных результатов должно быть точным настолько, чтобы помочь вам сделать правильный выбор. Если после того, как вы прочитаете описание, с решением будет все ясно, нет смысла тратить время на придумывание числовых значений.

Представьте карту рисков в виде дерева решения

Иногда обдумывание рисков само по себе развеивает сомнения и делает правильный выбор очевидным. Но так происходит не всегда. Некоторые решения, особенно сложные, требуют дальнейших действий. Тогда пригодится *дерево решения*. Оно графически, в виде наглядного изображения, отражает суть решения и взаимосвязь между выбором и сомнениями. Это своего рода план, понятный и структурированный, — архитектура решения. Так же как строитель не начнет строить дом без плана, так и знающий человек не примет серьезные решения без дерева решения. Оно помогает справиться с сомнениями и сделать непростой выбор.

Проблема с корпоративом, стоящая перед Джанет Эллингвуд, отражена на дереве (см. ниже). Начинается дерево с точки, обозначающей саму задачу (квадрат с цифрой 1). Первые ветки показывают первоначальные варианты. В случае Джанет это танцевальный вечер в отеле и пикник в горах. Каждая ветка ведет к развилке (круги, обозначенные цифрами 2 и 3), которая символизирует сомнения. От развилки отходят еще ветки. Это исходы: при дожде и при солнечной погоде. Каждая из этих веток имеет вероятность, выраженную в процентах. Джанет использует 30% для дождя и 70% для солнечной погоды. Каждая ветка ведет, в свою очередь, к различным результатам — вершинам дерева.

Разветвленная схема для корпоратива Джанет



На примере этой простой схемы наглядно видна связь между вариантами, сомнениями и результатами. Эта схема и есть описание рисков. Посмотрев на нее, Джанет сразу же многое понимает. Пикник будет куда лучше танцевального вечера и стоит тех 30% риска. Джанет выбирает пикник.

Такие схемы особенно полезны, если приходится объяснять кому-то свое решение. Нумерация и условные обозначения помогают все прояснить. И если вы начнете использовать подобные схемы даже для сравнительно простых решений, сопряженных с сомнениями, вы значительно улучшите свои навыки. Во-первых, составление таких схем стимулирует

логическое мышление, что само по себе полезно. Во-вторых, упражняясь в составлении схем на более простых решениях, вы подготовитесь и к более сложному выбору. Следующий пример очень хорошо это иллюстрирует.

Кейс

Соглашаться ли на сделку?

Карен Плавоник не может спокойно спать уже которую неделю. Нерешительность буквально выкручивает ей руки. Дни напролет она мучается сомнениями, соглашаться ли на сумму \$300 000 в качестве компенсации за полученные травмы. Карен понимает, что есть неплохой шанс получить гораздо больше — вплоть до миллиона, если она откажется от сделки и подаст в суд. Но, с другой стороны, есть и вероятность того, что в суде она проиграет и тогда останется ни с чем. Карен боится этого и готова принять предложение в \$300 000. К тому же ее мать никогда не простит ей, если она проиграет дело.

Карен 27 лет, она одинока и склонна временами винить себя в автомобильной аварии, которая привела к инвалидности. Авария обезобразила лицо Карен и обрекла ее на непомерные медицинские расходы. На лице у Карен остались шрамы, повреждены шея и плечо, не говоря уж об упущенных доходах. И хотя Карен не хочет выглядеть дурочкой, отказавшись от предложения в \$300 000, ее адвокат Сэм Барнс склоняется к судебному разбирательству. Он настаивает на том, что Карен не должна давать слабину и спускать все тому парню с рук. Но Карен опасается рисковать, потому что боится проиграть в суде. Друзья, коллеги, родственники и просто знакомые дают ей совершенно противоположные советы. Карен растеряна и не знает, как поступить.

Проблема Карен

Подруга Карен Джейн Стюарт всегда была рядом. Она поддерживала Карен после аварии и сейчас выслушивает все раздирающие ее душу сомнения по поводу судебного разбирательства. Джейн — консультант по управлению с большим опытом содействия в принятии решений. Она помогает Карен преодолеть сомнения и справиться с эмоциями, сопровождающими нелегкий выбор. Джейн намерена помочь Карен решить, стоит ли идти в суд или лучше будет заключить мировое соглашение. Карен уповает на удачу, но Джейн убеждает подругу, что удача чаще всего сопутствует тем, кто умеет делать правильный выбор.

Вместе Карен и Джейн определяют три критерия, от которых будет зависеть решение:

1. Вероятность того, что Карен выиграет в суде. И, если выиграет, — варианты решения присяжных и сумма присужденного вознаграждения.
2. Временные затраты и уровень стресса в ходе судебного разбирательства и при заключении мирового соглашения. Плюс степень сожаления Карен в случае

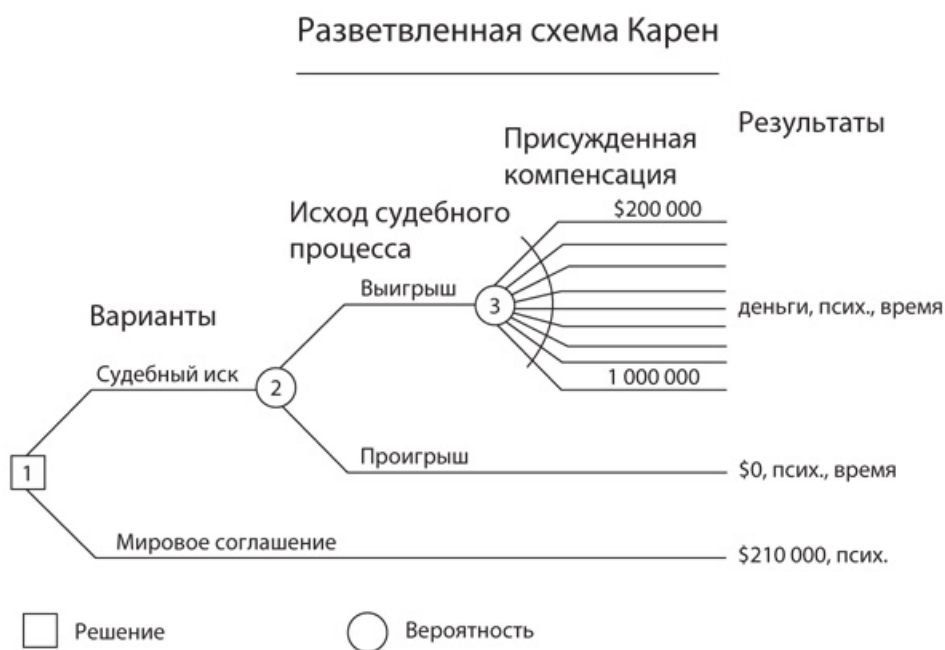
проигрыша и степень радости в случае выигрыша.
3. Готовность Карен пойти на риск.

Кроме двух существующих вариантов – согласиться на \$300 000 или подать в суд, – Карен и Джейн рассматривают и третий. Возможно, стоит подождать лучшего предложения от виновника аварии. Однако, зная адвоката противоположной стороны, Сэм не думает, что будет еще какое-либо предложение. Но девушки уверены, что если Карен решит принять предложение, то должна тянуть до последнего.

Чтобы составить описание рисков для варианта судебного разбирательства, Карен нужно выслушать доводы Сэма и его прогнозы касательно положительного исхода и возможной компенсации, которую присудят присяжные. Она организует встречу для всех троих. Джейн тоже готовит некоторые материалы.

Разветвленная схема Карен

Во время встречи Джейн показывает схему, иллюстрирующую проблему Карен. Квадрат слева, обозначенный цифрой 1, представляет сам выбор: согласиться на сделку или подать в суд. Первый вариант, представленный нижней веткой, не подразумевает никаких сомнений. Верхняя ветка, соответствующая судебному процессу, распадается на два варианта: выиграет Карен или проиграет (ветка 2) и, если выиграет, какова будет компенсация (ветка 3).



Суммы от \$200 000 до \$1 000 000 на развилке № 3 означают возможные выплаты, определенные присяжными. Джейн получила представление о них из прошлых бесед с Карен и Сэмом. Цифра \$210 000 в конце ветки «мировое соглашение» означает конечную сумму, которая останется у Карен после оплаты гонорара Сэма. Помимо денег, схема показывает и еще некоторые результаты.

Отметка «псих.» означает, что в этом случае может иметь место моральный ущерб, включающий тревогу, бессонницу и нервное расстройство. «Время» указывает на дальнейшие временные затраты.

Шансы Карен

Теперь Карен и Джейн обращаются к Сэму. Каковы шансы, что они выиграют дело в суде? Сэм говорил, что вероятность выигрыша «довольно велика». Его мнение основывается на опыте и знаниях. Но теперь Джейн хочет, чтобы он выразил свой прогноз в цифрах: они помогут более взвешенно оценить шансы. Джейн просит Сэма подобрать для «довольно велика» более конкретную величину.

— Я просто не мыслю такими категориями, — отвечает Сэм. — Я вообще не понимаю, как ты можешь все переводить в цифры, особенно такие субъективные вещи, как шансы выиграть дело!

Тогда Джейн обращается к Карен и спрашивает, как бы она определила вероятность.

— Насколько я понимаю, по мнению Сэма, наши шансы выиграть примерно 20–30%.

— Я не это сказал! — протестует Сэм. — Когда я говорю, что вероятность выигрыша «довольно велика», я имею в виду, что шансы куда выше!

— Так сколько? Больше, чем 50%?

— Определенно больше.

— Насколько больше?

— О боже! Не знаю, как можно выразить это точной цифрой! Конечно, шансы не 90%. С присяжными никогда нельзя быть настолько уверенным. Мне кажется, где-то между 60 и 80.

— То есть 70% будет правильно? Или больше? Или меньше?

— Да, это подходит. Наиболее близко к реальности.

— Хорошо, а теперь давайте обсудим сомнения по поводу решения присяжных в ветке № 3.

Джейн обдумывает, что сказал Сэм. Спустя пару часов она представляет его предположения в таблице (см. ниже). В ней определенная ранее сумма в \$800 000 разбита на четыре равновероятных исхода в интервале от \$200 000 до \$1 миллиона, обозначенных как: «низкий», «средний», «высокий» и «очень высокий». Среднее значение, указанное для каждого варианта, упрощает понимание возможной суммы. Например, \$300 000 указано для интервала от \$200 000 до \$410 000.

Вероятная компенсация, присужденная присяжными

Интервал выплат	Результат	Шансы, %	Среднее значение, \$
от \$200 000 до \$410 000	низкий	25	300 000
от \$410 000 до \$550 000	средний	25	470 000
от \$550 000 до \$700 000	высокий	25	610 000
от \$700 000 до \$1 000 000	очень высокий	25	800 000

Результаты Карен

Теперь необходимо учесть нематериальные затраты Карен в случае обращения в суд. Время, беспокойство по поводу проигрыша, чувство вины, давление и критика окружающих (особенно мамы Карен).

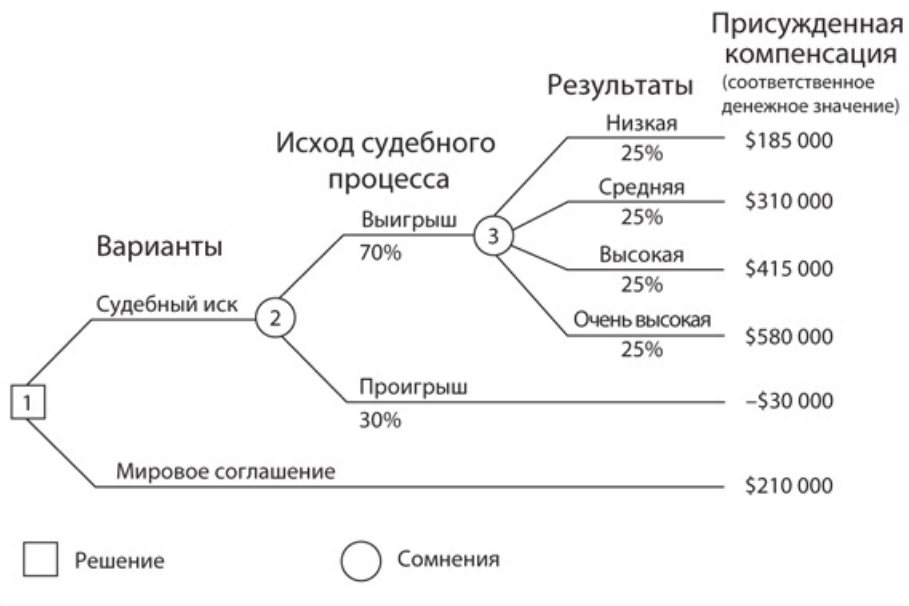
Карен и Джейн используют метод равноценного обмена ([глава 6](#)), чтобы монетизировать моральный ущерб. Как показано в колонке «Оценка», они используют отрицательные долларовые значения, чтобы показать убытки и психологическое состояние Карен, и положительные значения, чтобы описать положительный результат. Цифры отражают степень беспокойства или удовлетворения, в зависимости от исхода дела.

Определив эквивалентную сумму для нематериальных затрат, Карен и Джейн теперь могут подсчитать итоговую стоимость каждого исхода. Цифры в столбце «Соответственное денежное значение» указывают на окончательную сумму, которую получит Карен за вычетом 30% (гонорар адвоката). Джейн добавляет эти цифры в разветвленную схему (см. ниже) и обобщает их в описании рисков (см. ниже), где 70% вероятности, что дело будет выиграно, распадается на значения 17,5 (25% для каждого из возможных результатов).

Конечные суммы для Карен

Исход дела	Сумма до вычетов	Гонорар адвоката (30%)	Оценка временных затрат и морального ущерба	Соответственное денежное значение
ВЫИГРЫШ				
низкий	\$300 000	- \$90 000	- \$25 000	\$185 000
средний	470 000	- 141 000	- 19 000	310 000
высокий	610 000	- 183 000	- 12 000	415 000
очень высокий	800 000	- 240 000	20 000	580 000
ПРОИГРЫШ	0	0	- 30 000	- 30 000
МИРОВОЕ	300 000	- 90 000	0	210 000

Разветвленная схема Карен Включая результаты и вероятности



Описание рисков для судебного разбирательства

Сомнения: исход дела и компенсация, присужденная присяжными

Исход дела	Шансы	Результаты (соответственное денежное значение)
ПРОИГРЫШ	30,0%	- \$30 000
ВЫИГРЫШ		
Низкая компенсация	17,5	\$185 000
Средняя компенсация	17,5	\$310 000
Высокая компенсация	17,5	\$415 000
Очень высокая компенсация	17,5	\$580 000
	100%	

— Ты, конечно, учла все риски, Джейн, — вздыхает Карен, — но я по-прежнему не знаю, как поступить. Взять \$300 000 или рискнуть в суде?

— Все зависит от того, насколько ты готова рискнуть, — отвечает Джейн. — Это последний кусочек головоломки.

(Продолжение в [главе 8](#))

Уроки кейса

Благодаря Джейн и Сэму у Карен теперь есть исчерпывающее описание рисков обоих вариантов. Этот пример учит нас четырем базовым вещам, о которых следует помнить при работе с рисками:

- Используйте цифры, чтобы прояснить вероятности различных исходов. Люди порой прикрываются размытыми формулировками, чтобы избежать обязательств, ответственности или критики. Нужно заставить их выразить свои соображения цифрами. Как показывает случай Карен, польза от этого более чем ощутима и стоит затраченных усилий.
- Стремитесь к более точным результатам. Разделив один огромный диапазон от \$200 000 до \$1 000 000 на четыре более узких с определенными долларовыми значениями, Карен смогла лучше понять последствия каждого возможного варианта.
- Используйте метод равноценного обмена, чтобы представить нематериальные блага в эквивалентном стоимостном выражении. Это помогло Карен лучше понять результаты ее выбора, потому что позволило реально оценить то, что она не могла оценить вначале. Она сравнила эти

значения с теми суммами, которые могут быть присуждены, вычла гонорар адвоката и получила конкретные цифры для каждого результата.

- Подумайте хорошенько, как сомнения влияют на ваше решение. Описание рисков не требует много времени или специальных навыков. Для этого всего-то и нужно честно определить ключевые сомнения и их вероятности для каждого варианта.

Глава 8

Допустимые риски

Все мы по-разному относимся к рискам. Кто-то их всячески избегает. Такие люди вкладывают все пенсионные накопления в проверенные государственные фонды. Другие, наоборот, часто рискуют. Они покупают сомнительные акции или бросовые облигации. Большинство из нас находится где-то посередине. Мы рискуем время от времени, когда знаем, что можем быть вознаграждены, но не настолько рьяно бросаемся в авантюры, чтобы лишиться сна.

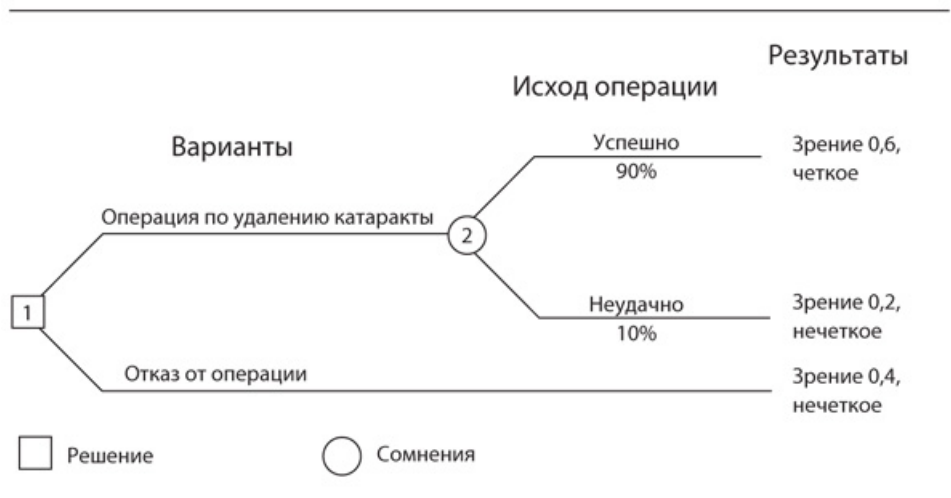
Как учесть ваше личное отношение к рискам при принятии решений? В прошлой главе мы убедились: когда выбор связан с сомнениями, все сводится к выбору из возможных рисков. Как только вы составили описание рисков, вы можете с легкостью исключить несостоятельные варианты. Чаще всего выбор будет очевиден. Но, предположим, вы сделали все как надо, но по-прежнему не можете принять решение. В таком случае вам следует рассматривать не только сами описания рисков, но и степень риска, на который вы готовы пойти.

Давайте рассмотрим пример. Роберту Голдману сейчас 68. Несколько лет назад он ослеп на левый глаз. А недавно и правый глаз стал значительно хуже видеть из-за катаракты. Теперь даже в очках острота его зрения — всего 0,4. Он видит размыто, особенно в ночное время. В результате ему рекомендовали воздержаться от вождения автомобиля в темное время суток.

Во время последней проверки зрения его врач Джозелин Эдди заговорила о возможной операции. Вероятность, что все пройдет успешно, составляет 90%. Это означает, что зрение восстановится до 0,6 и станет четким. Неудачный исход, вероятность которого, если верить доктору Эдди, составляет 10%, будет означать ухудшение зрения до 0,2 и еще большую размытость.

Роб быстренько набрасывает разветвленную схему для своего решения (см. ниже), рассматривая два варианта (делать или не делать операцию) и два возможных исхода (успешный и неудачный). Результаты в обоих случаях содержат две цели: острота и четкость зрения. Схема хорошо отражает риски каждого из решений, однако Робу все же трудно выбрать. Ему хотелось бы вернуть четкость и остроту зрения, и шансы довольно велики. Но при неудачном исходе операции состояние Роба значительно ухудшится. Ему придется отказаться не только от вождения в темное время суток, но и от многих своих физических упражнений, меньше читать или купить дорогую лупу с подсветкой.

Разветвленная схема для операции по удалению катаракты Роба



Суть решения сводится к тому, что при успешном исходе операции зрение Роба улучшится. На это врач дает 90%. Но есть 10% вероятности, что зрение Роба значительно ухудшится. Предельно ясно, правда? И в то же время весьма трудно. Стоит ли Робу рискнуть?

Как поступили бы вы? В таких случаях правильный выбор для каждого человека будет свой. Вы можете принять решение оставить все как есть, а ваш сосед согласится на операцию.

Осознайте, на какой риск вы готовы пойти

Все зависит от того, насколько вы готовы рискнуть чем-то ради лучшего результата. В случае Роба это восстановление зрения. Здесь дело в том, как вы оцениваете потери в сравнении с преимуществами, которые можете получить. Если, как большинство людей, вы не расположены к рискам, то потери будут значительно перевешивать преимущества. И чем больше этот перевес, тем меньше вы склонны рисковать. Таким образом, чтобы определить допустимые риски, вам следует соотнести результаты различных вариантов.

Чтобы лучше понять, как это работает, давайте представим двух людей. Мисс Благоразумие (со среднестатистическим отношением к рискам) и мистер Осторожность (совершенно не расположенный к рискам). Обоим предстоит принять непростое решение: участвовать ли в игре, в ходе которой они могут заработать \$10 000 или потерять \$5000. Шансы того или иного исхода 50 на 50 — бросим монетку. Орел — они получают \$10 000, решка — теряют \$5000.

Как принять решение? Необходимо взвесить желательность обоих вариантов. Поскольку шансы равны, все будет зависеть именно от того, насколько каждый готов принять потери и выигрыш.

Мистер Осторожность очень обеспокоен тем, как потери могут изменить его жизнь. Придется занимать деньги или отказаться от важных покупок, чтобы выплатить долг. Он решает, что возможность заработать \$10 000 не перекрывает вероятность потерять \$5000. Мисс Благоразумие тоже не в восторге от мысли, что придется выплачивать \$5000. Это уж точно затормозит долгожданный ремонт в ее квартире. Но и мысль получить незапланированные \$10 000 кажется ей заманчивой. С такой дополнительной поддержкой она сделает потрясающий ремонт. Возможные преимущества весьма привлекательны, так что она решает рискнуть.

Подобная логика применима к любым ситуациям, не только простым, где возможны лишь два исхода, а результаты выражены в деньгах. Главный принцип таков: *чем желательнее*

для вас лучший из вариантов относительно худшего, тем с большей вероятностью вы пойдете на риск.

Но правильный выбор возможен тогда, когда желательность и вероятность того или иного исхода уравновешены. Если бы в вышеприведенном примере шансы получить \$10 000 возросли до 90%, даже мистер Осторожность не устоял бы. Потери остаются такими же, как и возможная прибыль, но вероятность неудачного исхода значительно сократилась, и для большинства людей это будет веской причиной рискнуть.

Еще раз. Запомните: *чем желательнее для вас лучший из вариантов относительно худшего, тем с большей вероятностью вы пойдете на риск.*

Учитывайте свое отношение к рискам, принимая решения

Для этого следуйте трем простым советам:

- Первый. Подумайте как следует, насколько желательны результаты того или иного варианта.
- Второй. Соотнесите желательность результатов с их вероятностью.
- Третий. Выберите наиболее привлекательный вариант.

Следуя именно этим советам, Роб Голдман смог в конце концов принять решение относительно операции по поводу катаракты.

- 1. Подумайте как следует, насколько желательны результаты того или иного варианта.** Роб уверен, что если его зрение восстановится до 0,6 и станет более четким, это значительно изменит его жизнь к лучшему. Он снова сможет водить в темное время суток, играть в теннис и путешествовать. Заниматься любимыми делами станет гораздо проще. Но если зрение упадет до 0,2, это будет катастрофа. Ему и так уже пришлось поменять многое в жизни. Нет, это будет просто конец

света. Но в то же время если думать о желательности каждого из исходов, то негатив от ухудшения зрения лишь немного перевешивает позитив от его возможного восстановления.

- 2. Оцените вероятность.** Соотнесите желательность каждого возможного результата с вероятностью его наступления. Если бы шансы были 50 на 50, Роб не согласился бы на операцию. Но шансы не равны. Роб решает, что, поскольку вероятность успешной операции превышает плохой исход в девять раз, можно закрыть глаза на незначительный перевес последствий неудачного исхода.
- 3. Сравните и выбирайте.** Когда Роб сравнивает возможные риски, выбор для него становится более чем очевидным. Он звонит доктору Эдди, чтобы назначить операцию.

Рассчитайте индекс желательности

Предположим, вы составили подробное описание рисков, обдумали желаемые результаты и их вероятность, но все же не можете принять решение. В таком случае нужно еще детальнее конкретизировать желательность каждого из возможных результатов. Значит, вам недостаточно качественного анализа и пора переходить к количественному. Итак, следуйте тем же шагам, что и Роб Голдман: подумайте, насколько желателен тот или иной результат, оцените его вероятность, сравните с другими и выбирайте. Только теперь используйте для оценки цифровые значения. Давайте посмотрим, как это работает.

- 1. Определите индекс желательности для каждого из результатов.** Для начала сравните возможные результаты и расположите их от лучшего к худшему. Лучшему будет соответствовать значение 100,

а худшему — 0. Затем оцените каждый из результатов в соответствии с этой шкалой. Так, если, по-вашему, результат того или иного варианта лежит где-то посередине между лучшим и худшим, его индекс желательности будет равен 50. Следите, чтобы все значения были согласованы и отражали ваше реальное отношение к ожидаемому результату.

- 2. Оцените, насколько каждый результат влияет на желательность того или иного варианта.** Менее вероятные исходы будут иметь меньшее значение для определения индекса желательности варианта, чем исходы с большей вероятностью. Другими словами, вы должны рассчитать вероятность для каждой возможности. Теперь, чтобы определить, насколько результат влияет на желательность того или иного варианта, умножьте шансы предполагаемого исхода на индекс желательности (который рассчитали ранее на шаге 1). Если ваш лучший результат (индекс желательности 100) имеет вероятность 30 (0,3%), его конечное влияние будет равно 30 ($100 \times 0,3 = 30$). Если результат известен наверняка, его вероятность будет составлять 1,0, и, соответственно, его влияние будет равно индексу желательности.
- 3. Рассчитайте итоговый индекс каждого из вариантов.** Теперь сложите значения влияний каждого результата (полученные на шаге 2), чтобы определить общий индекс желательности для каждого из вариантов. Помните, что этот индекс — это средняя величина желательности результатов, оцененной по вероятности их наступления.
- 4. Сравните итоговые индексы вариантов и выбирайте.** Теперь у вас есть четкая, выраженная в цифрах основа для принятия решения. Сравните итоговые индексы всех вариантов и выберите тот, значение которого больше.

Применение индекса желательности для сложных решений

Определение индексов желательности и расчет общих индексов для вариантов не всегда необходимы. Но для наиболее важных решений это может очень даже пригодиться. Представьте ситуацию, в которой оказалась выпускница факультета менеджмента Мариса Рейс. В течение всего нескольких дней Марисе нужно выбрать из двух предложений о работе, и по поводу каждого из вариантов имеются сомнения. Первая вакансия — в международной бухгалтерской фирме, где Мариса работала три года до поступления. Вторая — в международной консалтинговой компании.

Карьерный рост и зарплата в обоих случаях примерно одинаковы. Так что решение Марисы зависит от обязанностей и места работы. Она определила для себя условия, которым должна соответствовать новая должность: комфорт (включая культурные и социальные стороны), качественное жилье, возможность посещать интересные места в отпуске. Также работа должна ставить амбициозные задачи с соответствующим уровнем ответственности и приносить удовлетворение от вклада в развитие общества.

Однако известные ей условия далеко не все проясняют. Так как Мариса сможет приступить к работе не ранее чем через шесть месяцев, ни одна из компаний не предоставила подробного описания должностных обязанностей, но каждая выдвинула два основных условия. Консалтинговая компания может направить Марису работать в Лондон, город ее мечты, но может и в Буэнос-Айрес. В бухгалтерской фирме ее ждет работа либо в Нью-Йорке, либо в Сантьяго. Другими словами, каждый из вариантов распадается на неизвестные с двумя возможными исходами.

Мариса тщательно взвесила возможные назначения и, используя метод, описанный в [главе 7](#), составила описание рисков (см. ниже). Чтобы понять вероятность каждого из возможных исходов, Мариса поговорила с руководителями отделов персонала.

Но она не может сделать выбор, основываясь только лишь на описании рисков. Субъективные оценки не дают возможности получить достаточно информации.

Описание рисков для выбора работы Марисы

ВАРИАНТ 1: БУХГАЛТЕРСКАЯ ФИРМА

Сомнения: назначение

Исход	Шансы	Результаты		
		<i>Проживание</i>	<i>Работа</i>	<i>Окружение</i>
Нью-Йорк	90%	Очень хорошо	Превосходно	Удовлетворительно
Сантьяго	$\frac{10}{100\%}$	Плохо	Удовлетворительно	Превосходно

ВАРИАНТ 2: КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

Сомнения: назначение

Исход	Шансы	Результаты		
		<i>Проживание</i>	<i>Работа</i>	<i>Окружение</i>
Буэнос-Айрес	75%	Хорошо	Хорошо	Очень хорошо
Лондон	$\frac{25}{100\%}$	Превосходно	Превосходно	Хорошо

Тогда Мариса решает сравнить варианты в количественном выражении. Прежде чем вычислить индекс желательности, она оценивает четыре вероятных исхода от худшего к лучшему. Как видно из таблицы ниже, Лондон — лучший вариант и стоит первым, потом идет Нью-Йорк, затем Буэнос-Айрес и последним — Сантьяго. Мариса присваивает Лондону индекс желательности 100, а Сантьяго — 0. Буэнос-Айрес получает индекс 50. Нью-Йорк, по мнению Марисы, расположен примерно на отметке 60% между Буэнос-Айресом и Лондоном

и получает индекс 80 (что в данном случае как раз соответствует 60% между 50 и 100). Чтобы все значения правильно соотносились друг с другом, Мариса еще раз проверяет, соответствуют ли они ее ощущениям.

Определение индексов для результатов в выборе работы Марисы

Вариант	Исход	Результаты				Индекс жела- тельно- сти
		Прожи- вание	Работа	Окруже- ние	Позиция	
Консал- тинговая компания	Лондон	Превос- ходно	Превос- ходно	Хорошо	1	100
Бухгалтер- ская фирма	Нью-Йорк	Очень хорошо	Превос- ходно	Удовле- твори- тельно	2	80
Консал- тинговая компания	Буэнос- Айрес	Хорошо	Хорошо	Очень хорошо	3	50
Бухгалтер- ская фирма	Сантьяго	Плохо	Удовле- твори- тельно	Превос- ходно	4	0

Определение общего индекса для описания рисков Марисы

Бухгалтерская фирма

Исход	Шансы	Индекс желательности	Влияние на общий индекс
Нью-Йорк	90%	80	72
Сантьяго	<u>10</u> 100%	0	<u>0</u>
Общий индекс желательности варианта: 72			

Консалтинговая компания

Исход	Шансы	Индекс желательности	Влияние на общий индекс
Буэнос-Айрес	75%	50	37,5
Лондон	<u>25</u>	100	<u>25,0</u>
	100%		
Итоговый индекс желательности варианта: 62,5			

Мариса рассчитывает общий индекс желательности для каждого из вариантов. Сначала она умножает индекс привлекательности каждого результата на вероятность его наступления и получает таким образом величину, обозначающую влияние на общий индекс. Все это наглядно представлено в таблице выше. Затем Мариса складывает влияние исходов «Нью-Йорк» (72) и «Сантьяго» (0) и таким образом выводит общий индекс желательности для варианта работы в бухгалтерской фирме (72). Таким же образом Мариса складывает влияние Буэнос-Айреса (37,5) и Лондона (25), чтобы вычислить общий индекс желательности для работы в консалтинговой компании (62,5). Теперь, основываясь на расчетах, Мариса может сделать выбор. Она принимает предложение бухгалтерской фирмы и через шесть месяцев заступает на должность в Нью-Йорке.

Кривая желательности

Так как у Марисы было всего четыре возможных результата, рассчитать индекс желательности было довольно просто. Если же у вас множество вариантов, этот расчет может оказаться куда сложнее и занять много времени. Но, к счастью, есть короткий путь — кривая желательности! После определения индекса для нескольких (как правило, достаточно пяти) возможных результатов просто сведите их в график. Потом вы сможете использовать эту кривую для определения индекса всех иных результатов.

Есть лишь одно важное ограничение в работе с кривыми желательности. Их можно построить только в том случае, если все варианты оцениваются в единой системе (например, только в долларах, квадратных метрах или спасенных жизнях). Они подходят для расчета дивидендов от вложений (в долларах), вреда, наносимого окружающей среде (в гектарах пострадавшей территории), или последствий операции на открытом сердце (в количестве лет, на которые удастся продлить жизнь пациента).

Кривые желательности очень помогают, но не стоит пренебрегать и методом равноценного обмена. Ведь именно с его помощью вы можете свести различные описания результатов со множеством переменных к единой численной величине. Вспомните случай Карен, жертвы автомобильной аварии из [главы 7](#). Она перевела время и моральный ущерб в долларовый эквивалент, что позволило оценить все возможные результаты в едином ключе.

Кейс с инвестициями

Чтобы лучше понять, как работает кривая желательности, рассмотрим проблему, с которой столкнулся Джим Нэнс. Джим ищет, куда бы вложить семейные накопления, чтобы сохранить и приумножить средства. Через инвестиционный клуб он сейчас может вложить напрямую (вне фондового рынка) \$10 000 в частное предприятие. На этой сделке он может либо получить прибыль в 87,5% годовых, либо потерять 37,5%. Другими словами, через год его \$10 000 превратятся либо в \$18 750, либо в \$6250. Еще раньше Джим планировал приобрести застрахованный депозитный сертификат со ставкой 6% годовых, что увеличило бы его капитал до \$10 600.

\$18 750 и \$6250 — крайние точки. Джиму известно, что возможны различные варианты выплат и каждый из них имеет определенную вероятность. Используя простое приложение и общедоступную информацию, Джим и его приятели по инвестиционному клубу составляют описание рисков с учетом всех возможных вариантов и их вероятностей. Оно

представлено в первых двух колонках таблицы ниже. Анализируя полученные данные, Джим видит, что каждый из трех первых результатов в списке ведет к потере денег. Общие шансы понести убытки, таким образом, складываются в 21% (2 + 6 + 13). С другой стороны, последние семь вариантов сулят большую прибыль, чем депозитный сертификат. Шансы на увеличение капитала составляют 64% (18 + 17 + 11 + 9 + 4 + 3 + 2).

Описание рисков для инвестиций Джима Нэнса

Шансы	Результаты: денежные выплаты	Влияние на среднюю денежную выплату
2%	\$6250	\$12 500
6	7500	45 000
13	8750	113 750
15	10000	150 000
18	11 250	202 500
17	12 500	212 500
11	13 750	151 250
9	15 000	135 000
4	16 250	65 000
3	17 500	52 500
2	18 750	37 500
100%	Средняя денежная выплата: \$1 177 500	

Описания рисков для данного решения ясны и однозначны. Так всегда бывает, если речь о цифрах. Но тем не менее выбор все еще не очевиден. Стоит ли Джиму вкладываться в рисковое предприятие или лучше приобрести застрахованный сертификат?

Чтобы ответить на этот вопрос, большинство финансовых аналитиков прежде всего рассчитают «среднюю денежную выплату» при вложении в частное предприятие. Для этого они просто умножат долларовую составляющую каждой выплаты

на шансы (результаты в последней колонке таблицы), а затем суммируют все результаты и получают среднюю денежную выплату в размере \$11 775. И поскольку эта сумма всего лишь на \$1175 превышает \$10 600, которую Джим получил бы, приобрести он депозитный сертификат, большинство аналитиков посоветовали бы мистеру Нэнсу последний вариант. По их мнению, 6% гарантированной прибыли — слишком хороший вариант, чтобы менять его на рискованные вложения в частные предприятия.

Однако у этого подхода есть серьезные недостатки. Он совершенно не учитывает отношение к рискам самого Джима и его семьи. Может быть, потенциальная прибыль от вложений в частное предприятие для Джима стоит рисков. Но с таким же успехом Джим может не быть склонен к рискам, как большинство людей, и возможные потери для него сыграют решающую роль.

Тут поможет кривая желательности. Итак, вот что вам нужно сделать:

- Постройте кривую желательности (часто в литературе можно также встретить термин «кривая полезности»), которая бы проходила через значения индекса желательности всех вариантов и отражала желательность результата для вас лично.
- Используйте индекс желательности и шансы каждого результата, чтобы вывести общий индекс для каждого варианта.
- Выберите, сравнив общие индексы.

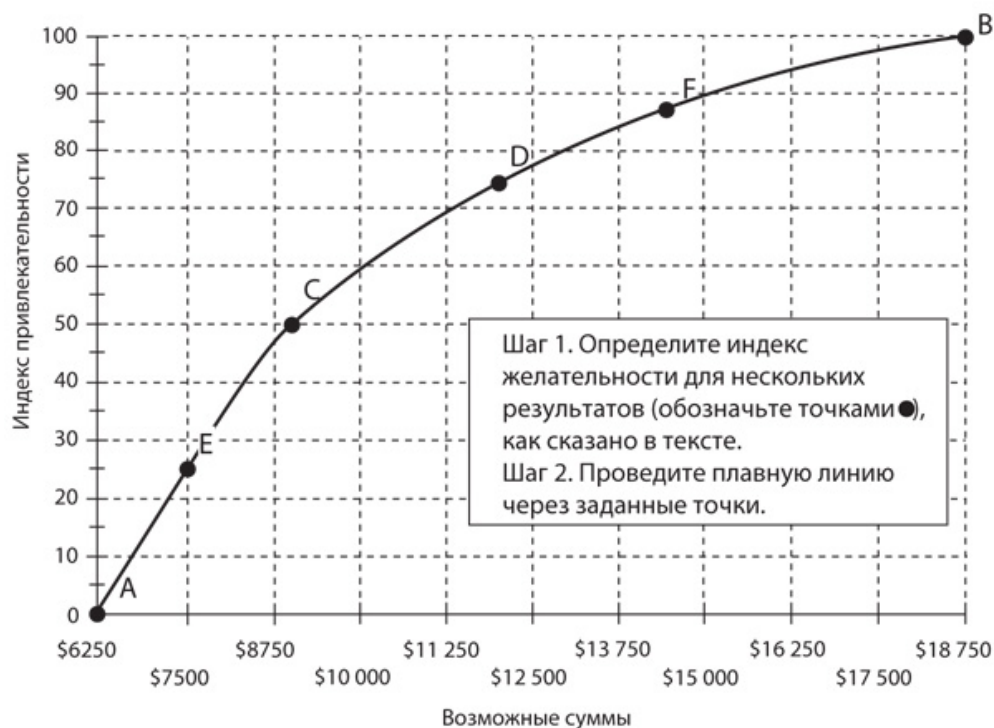
Давайте посмотрим, как это помогло Джиму Нэнсу.

Постройте кривую желательности. Так как Джим имеет дело с цифрами, оценить результаты не составляет труда. Когда дело касается денег, принцип прост: чем больше, тем лучше. Поэтому он выставляет значение 100 для самой крупной выплаты в \$18 750 и 0 для \$6250. Теперь, чтобы избежать

вычислений индексов для такого широкого спектра значений, Джим рисует кривую.

Он использует простой график, приведенный далее, где горизонтальная ось обозначает возможные выплаты (результаты), а вертикальная — индекс желательности каждого из них. Сначала Джим определяет две крайние точки — А (индекс 0, сумма \$6250) и В (индекс 100, сумма \$18 750). Они будут началом и концом нашей кривой. Затем Джим определяет ее середину, опираясь на индекс желательности 50. Так как сохранение капитала — одна из целей, Джим решает, что промежуток от \$6250 до \$9000 равнозначен отрезку от \$9000 до \$18 750. Таким образом, индекс желательности 50 устанавливается на сумме \$9000 (точка С).

Построение кривой желательности
для дивидендов Джима Нэнса



По такому же принципу Джим распределяет значения выше и ниже \$9000, чтобы определить выплаты с индексами желательности 25 и 75. Значение 75 соответствует цифре \$12 000

(между \$9000 и \$18 750 — точка D), а значение 25 — сумме \$7500 (между \$6250 и \$10 000 — точка E).

Обычно бывает достаточно пяти точек, чтобы построить плавную кривую. Если же вам необходимо больше точек, просто присвойте дополнительным соответствующие значения по аналогии. Чтобы скорректировать свою кривую, Джим решает добавить шестую точку F (между D и B) на сумме \$14 500. Ее индекс желательности — 87,5, на середине промежутка между 75 и 100. И вот Джим соединяет свои шесть точек и получает окончательную кривую (см. график выше).

Эта кривая отражает индексы желательности всех потенциальных выплат от \$6250 до \$18 750. Например, индекс желательности выплат по депозитному сертификату (\$10 600) — 65. Прежде чем перейти к анализу кривой, Джим решает уточнить некоторые значения и при необходимости скорректировать их. Согласно показаниям кривой, индекс желательности увеличивается на 25 пунктов с возрастанием итоговой суммы от \$6250 до \$7500, от \$7500 до \$9000, от \$9000 до \$12 000 и от \$12 000 до \$18 750. Джим еще раз спрашивает себя, соответствует ли это его ожиданиям и представлениям, и решает, что все верно.

Используйте кривую желательности для принятия решений. Теперь Джим готов оценить предполагаемые инвестиции, принимая во внимание свое отношение к рискам. Сначала он проставляет индекс желательности для всех одиннадцати вариантов возможных выплат (см. таблицу [ниже](#)). Затем умножает шансы каждого исхода на его индекс желательности и записывает полученный результат в третий столбец. И наконец, он складывает все результаты, чтобы получить общий индекс желательности своих инвестиций.

Общий индекс составляет 68,35. Так как он выше индекса депозитного сертификата (65), Джиму следует выбрать вариант инвестирования в частное предприятие.

Проверьте результат еще раз, переведя индекс желательности в денежный эквивалент. Переведя общий индекс обратно в денежное значение, вы сможете по-новому взглянуть на проблему и еще раз обдумать все риски, связанные с принятием решения. Вот что получается у Джима.

Подсчет итогового индекса желательности для инвестиций Джима Нэнса

Результат: выплаты в год	Шансы	Индекс желательности	Влияние на средний индекс желательности
\$6250	0,02	0	0
7500	0,06	25	1,50
8750	0,13	46	5,98
10000	0,15	60	9,00
11250	0,18	70	12,60
12500	0,17	78	13,26
13750	0,11	84	9,24
15000	0,09	90	8,10
16250	0,04	94	3,76
17500	0,03	97	2,91
18750	<u>0,02</u>	100	<u>2,00</u>
	1,00	Итоговый индекс желательности:	68,35

- Индекс желательности 68,35 соответствует сумме \$11 000. Это означает, что ценность варианта с частным предприятием для Джима составляет \$11 000.
- Видя денежную сумму, Джим понимает, насколько лучшим вариантом будет вложение средств в частное предприятие. Проще говоря, прибыль будет больше на \$400 по сравнению с депозитным сертификатом.
- Значения, указанные в описании рисков, также можно использовать для принятия решения. Менее

расположенные к рискам приятели Джима по инвестиционному клубу, возможно, оценили бы прибыль от вложений в частное предприятие в \$10 000 и, скорее всего, в таком случае выбрали бы в итоге застрахованный сертификат.

- Кто-то более рисковый оценил бы вложения в частное предприятие соразмерно средней денежной выплате \$11 775 ([таблица «Описание рисков для инвестиций Джима Нэнса»](#)). Значение Джима меньше, потому что он менее расположен к рискам. Разница между средней денежной выплатой и значением Джима (\$775) называется *выравниванием рисков*.
- Для данного описания рисков величина выравнивания и определяет, насколько человек предрасположен к рискам в принципе. Чем больше эта цифра, тем более осторожен человек в принятии решений.

Вы можете захотеть сразу оценить варианты и заполнить описания рисков, не углубляясь в индексы желательности. Интуитивно вы можете с ходу определить выравнивание рисков, а затем вычесть полученную цифру из средней денежной выплаты. Это кажется более простым делом, но для этого вы должны обладать отменной интуицией. Чтобы прийти к нужному значению, вам потребуется держать в голове суммы всех возможных выплат и то, насколько каждая из них желательна для вас, а также не забывать про шансы каждого исхода. Но это же просто уму непостижимо!

Использование кривой желательности разбивает процесс на несколько частей, позволяя вам сначала хорошенько обдумать, насколько желателен для вас тот или иной результат, потом совместить исходы с вероятностями и затем уже давать оценку.

Поймите, как работает кривая желательности. Кривая Джима не только помогла ему сделать выбор. Она позволила ему лучше понять свое отношение к финансовым решениям

в целом. Показала, что устранение возможных потерь (с \$10 000 до \$6250) имеет индекс желательности 60 и перевешивает по значимости возможную прибыль (от \$10 000 до \$18 750) с индексом 40. Таким образом, мы видим, что Джим скорее стремится избежать потерь, чем получить прибыль. Это лишний раз указывает на его осторожность.

На самом деле даже форма кривой очень хорошо характеризует ваше отношение к рискам. Посмотрите на рисунок ниже. Кривая, изогнутая вверх, означает большую осторожность и желание избегать рисков. Прямая линия демонстрирует нейтральное отношение к рискам. А третья, изогнутая вниз, характерна для очень рискованных людей.



Берегитесь ловушек

Мы рассказали о надежных способах определить ваше отношение к рискам при принятии решений. Они помогут вам не держаться за свои привычки и избежать других распространенных ловушек. Вот чего стоит опасаться:

- **Не концентрируйтесь на негативе.** Пытаясь избежать плохих результатов и разочарований, многие уделяют слишком большое внимание возможным негативным последствиям. Такие люди все время думают, как бы избежать проблем, даже если эти проблемы едва ли вероятны. Тем временем потенциальные плюсы часто превосходят потенциальные минусы. Совет: рассматривайте все возможные варианты, а не только плохие.
- **Не преувеличивайте вероятность, чтобы оправдать риски.** Некоторые люди, сознательно или нет, из-за своего отношения к рискам склонны преувеличивать вероятность плохого исхода и преуменьшать шансы хорошего — просто чтобы подстраховаться. Таким образом, каждое описание риска склоняется к пессимистичному взгляду, а каждое решение в таком случае будет слишком осторожным. Совет: судите о вероятности, основываясь на реальных показателях, а не на своем отношении к рискам. Рассматривайте их отдельно.
- **Не пренебрегайте существенными сомнениями.** Кто-то принимает решения, основываясь лишь на более вероятном развитии событий, не вдаваясь в подробности и не обращая внимания на сомнения. Не думая даже об описании рисков, эти люди убеждают себя, что все будет развиваться по самому благоприятному сценарию, и принимают решение. И если что-то потом идет не по плану, что ж — не повезло. Или — наоборот — какая удача! Проблема в том, что обязательно что-то пойдет не по плану. Тот, кто принимает решения мудро, учитывает все возможные варианты развития событий. Совет: если сомнения очевидны, составьте описание рисков для каждого варианта. Это поможет прояснить ситуацию.
- **Избегайте неоправданного оптимизма.** В то время как одни полагают, что произойдет непременно наиболее

вероятное, другие уверены, что события будут развиваться по наилучшему сценарию. Они рассматривают решение сквозь розовые очки. У всех нас есть друзья, которые склонны принимать желаемое за действительное. Это может быть как чертой характера, так и показателем недостаточной серьезности в отношении будущего. Такой человек может назначить дату запуска проекта, не учтя всех возможных задержек. Совет: тщательно и реалистично подходите к возможным последствиям, как положительным, так и отрицательным.

- **Не избегайте рискованных решений из-за их трудности.** Устав от трудностей, многие опускают руки. Можно не делать ничего и сохранять все как есть, можно принимать решения случайным образом или позволять кому-то решать за вас. К сожалению, такие «решения» редко соответствуют целям. Совет: не отчаивайтесь! Вы можете подойти к вопросу с умом и сделать правильный выбор.
- **Убедитесь, что ваши подчиненные учитывают допустимые риски компании, принимая решения.** Федеральные агентства, коммерческие компании, общественные организации, семьи и другие сообщества определенным образом относятся к рискам. Без должного руководства и мотивации члены той или иной организации своими решениями могут либо подвергнуть общее дело неоправданным рискам, либо из-за излишней осторожности упустить отличные возможности. Совет: чтобы научить своих подчиненных грамотно справляться с рисками, руководителю достаточно следовать трем простым рекомендациям. Во-первых, постройте кривые желательности, которые отражали бы корпоративное отношение к рискам. Во-вторых, разъясните допустимые риски, опишите примеры правильного поведения в ситуациях, связанных

с риском. И в-третьих, проверьте, соответствуют ли правила компании приемлемому с точки зрения риска поведению.

Откройте новые возможности с помощью управления рисками

Принимая решения в личной жизни и на работе, особенно если дело касается финансов, вы имеете дело с рисками, которые выводят вас из зоны комфорта. Если такое произошло, знайте: есть способ управлять рисками, повышая их приемлемость. Представьте ситуацию, в которую попал бизнесмен Гарри Хили. Дело, которым он занят, очень рискованное. Гарри бурит неглубокие скважины и добывает природный газ. Каждый раз, принимаясь бурить новую скважину, Гарри сталкивается с огромными рисками. Если он не найдет газ, то может потерять все потраченные на бурение деньги, а это \$125 000. Более того, цены на природный газ колеблются порой в пределах 300% в течение года.

К счастью, Гарри владеет разными техниками, которые широко применяются при анализе рынка для расчета рисков. Вам тоже стоит добавить эти методы в свой арсенал.

Распределите риски. Если хорошая возможность кажется слишком рискованной, распределите риски среди партнеров.

В случае Гарри бурение обычной скважины сопряжено с существенным риском. Это и 10%-ная вероятность, что в этом месте не окажется газа, и 30%-ная вероятность того, что газа будет недостаточно, и 20% вероятности, что какое-то количество газа будет потеряно. В 10% случаев проект проваливается, и только в 30% случаев Гарри удастся заработать. Но заработок этот того стоит.

Чистая стоимость бизнеса Гарри менее \$750 000, и он не очень-то жаждет рисковать потерять \$125 000 зараз, когда шансы на неудачный исход доходят до 40%. А подобный исход означает потерю всех или почти всех инвестиций. Поэтому

Гарри распределяет риски между партнерами-инвесторами, каждый из которых вкладывает определенную часть и получает соответствующую прибыль. Доля Гарри составляет \$25 000. Эта сумма, которую он может себе позволить инвестировать, чтобы сохранить свои 20% в каждой скважине.

Собирайте информацию, которая поможет снизить риски. Попробуйте найти информацию, которая поможет вам смягчить риски.

Гарри для снижения рисков использует более чем серьезные описания. Он непрерывно изучает поверхность почвы, геологические данные, добычу газа в близлежащих скважинах и заказывает сейсмические исследования для сомнительных местностей. Такие пробы стоят \$12 000 и помогают пролить свет на то, где и сколько природного газа можно добыть.

Диверсифицируйте риски. Не стоит складывать все яйца в одну корзину. Ищите способы диверсифицировать риски.

Гарри распределяет свои средства. Часть вкладывает в паевые фонды и облигации, стараясь не быть полностью зависимым от газового бизнеса. Фонды владеют множеством ценных бумаг, и подъем одних компенсирует падение других. Гарри стремится диверсифицировать риски, даже когда отправляется в отпуск. Например, планируя сплав по реке на плотках, все его участники распределяют между собой запасы провизии, и каждый везет определенную часть.

Хеджируйте риски. Когда колебания цен на рынке или показателей (процентной ставки, курса валют и т. п.) беспокоят вас, ищите способы хеджировать риски.

Колебания цен на природный газ могут заметно пошатнуть ежемесячный доход Гарри. А если низкие цены продержатся пару-тройку месяцев, дело будет совсем плохо. Заключая договор с товарной биржей, которая устанавливает ценовой порог, Гарри таким образом контролирует риски. Еще он подписывает годовые контракты с покупателями газа,

устанавливая фиксированную цену. Как правило, Гарри продает половину своего газа по фиксированным ценам, и только остальные 50% подвергаются риску потерять в стоимости.

Страхуйте риски. Когда риск подразумевает серьезные, хоть и маловероятные потери, попытайтесь застраховаться. Но не перестраховывайтесь!

На Гарри будет возложена ответственность за существенный ущерб и причинение вреда здоровью в результате выброса газа из скважины или другого несчастного случая. И хотя шансы крайне малы, случись что-то подобное, Гарри останется совершенно не у дел. Поэтому у Гарри есть страховка. Но в то же время он не страхует свой пикап стоимостью \$18 000 от угона: страховка в этом случае себя не оправдывает.

Все эти шаги помогают контролировать риски и пересматривать исходные описания рисков, согласовывая их с индивидуальным отношением. Так что когда вы сталкиваетесь с серьезными рисками, спросите себя: «Что я могу сделать, чтобы сократить их?»

Кейс

Соглашаться ли на сделку?

Карен и ее верный советник Джейн подошли к финальному пункту принятия решения. Отношение Карен к рискам определяется тем, насколько остро она нуждается в деньгах. Предположив, что Карен (которая на мели и в долгах) получит минимальную сумму \$210 000, согласившись на сделку, Джейн начинает выяснять, как Карен намерена потратить деньги. Как изменится ее жизнь? У Карен готов ответ.

— Я много думала об этом, — говорит Карен. — Прежде всего отдам долги: \$50 000 кредит на образование, \$25 000 за операции (эту сумму не покрыли страховые выплаты) и \$8000 налогов. Потом я сделаю несколько пластических операций, чтобы убрать с лица шрамы, а на оставшиеся деньги куплю подержанную машину. И если что-то еще останется, хорошо бы было найти новую квартиру и съехать из моей дыры.

— А что насчет твоей работы? Сколько ты зарабатываешь?

— Ты знаешь, там никаких перспектив. Ненавижу продажи, да и зарабатываю всего \$25 000 в год. Мне хотелось бы учиться дальше и получить лучшую профессию. Но в любом случае с этим придется повременить, чтобы сделать операции.

Джейн суммирует все, что услышала:

— Если ты пойдешь в суд и проиграешь, все будет довольно печально. Хотя не факт, что это случится, вероятность всего 30%, но все же. Ты окажешься в долгах, не сможешь себе позволить многого из того, что тебе необходимо. Тебе придется остаться на этой работе и в этой квартире.

— Это не считая унижения и сожалений о том, что не приняла \$210 000, — перебивает Карен. — Я не в лучшей форме сейчас, но все станет куда хуже, если мы проиграем.

— Но кто сказал, что мы проиграем? — огрызается Сэм.

— Итак, — продолжает Джейн, — а если ты получишь через суд куда больше денег, что ты сделаешь? Как они изменят твою жизнь? Насколько лучше она станет?

— Если я получу гораздо больше денег, — говорит Карен, — я, конечно, сделаю все то, о чем уже упомянула. Но тогда я, возможно, куплю квартиру, вместо того чтобы снимать. Я бы купила новую машину вместо поддержанной. Еще я бы накупила одежды и, возможно, съездила в Европу, чтобы развеяться. И определенно я бы пошла учиться. Но все это и близко не так важно, как то, на что я потрачу \$210 000.

— Какая сумма, если говорить о больших выплатах, принесла бы тебе примерно такое же удовлетворение, как \$210 000?

— Около миллиона, думаю, — отвечает Карен. — Как минимум тысяч 800.

Сэм не в силах сдержать эмоции.

— Ты шутишь, Карен! — восклицает он. — Ты не можешь приравнять \$210 000 к \$800 000!

— Нет, я серьезно, — задумчиво произносит Карен. — Потому что без \$210 000 я буду просто раздавлена. Большее количество денег сделает меня богаче, но это не идет ни в какое сравнение с тем, насколько важна для меня начальная сумма. — Карен поворачивается к Джейн и продолжает: — Ты здорово помогла мне! Заставив меня задуматься о рисках и вероятностях, ты не просто показала мне, насколько сильно я хочу получить \$210 000, но и дала увидеть, что это и есть верное решение. Когда я задумалась об этом, поняла, что возможность получить больше через суд не стоит потерь, которые я могу понести.

У входа в здание суда, до того как Сэм согласился на \$300 000, другая сторона предложила увеличить сумму до \$325 000. Сэм не был согласен с решением Карен, но все же принял предложение ответчика.

Уроки кейса

Карен не могла сделать выбор, пока не определила свое отношение к рискам. Но как только она задумалась над желательностью для нее возможных результатов каждого варианта, ей не потребовался дальнейший анализ — все стало очевидно. Так происходит в большинстве случаев. Тщательно обдумав значимость возможных результатов, вы почти всегда придете к очевидному выбору.

Если бы даже после тщательного обдумывания последствий Карен все еще не могла принять решение, ей помогло бы определение индексов желательности. Она бы оценила возможные результаты, определила бы общий индекс желательности каждого варианта и строила бы свое решение на основе цифр.

Несогласие Сэма с решением Карен принять \$300 000 говорит только о разном отношении к рискам. Их мнения по поводу вероятности совпадали — эту

информацию Карен получила от Сэма. Но с отношением к риску Карен согласие на сделку было правильным выбором. Однако с точки зрения Сэма, более рискованного по натуре, решение было чересчур осторожным.

Хорошо, когда советчики испытывают наше отношение к рискам — как Сэм. Но в конечном итоге мы должны принимать решения, основываясь только на собственной готовности пойти на риск. Безусловно, стоит прислушиваться к советам опытных людей, но никогда не следует позволять им принимать решения за вас. Предложение Сэма подать иск совершенно не согласовывалось с отношением к рискам Карен.

Глава 9

Взаимосвязанные решения

Часто нам приходится принимать решения, которые повлияют на наш выбор в будущем. От того, на какой факультет вы поступите, будет зависеть и ваша дальнейшая карьера. Такие решения называются *взаимосвязанными*. Чтобы сделать правильный выбор сейчас, подумайте, какие дилеммы встанут перед вами позже.

Конечно, любые решения влияют на будущее, так или иначе. Решение Карен согласиться на сделку, о котором мы говорили в конце прошлой главы, определенно повлияет на ее дальнейшую жизнь. Но это будет уже новый выбор. Решения, о которых мы хотим поговорить сейчас, непосредственно связаны с будущим. Доктор, назначающий процедуры серьезно больному пациенту, должен обязательно учитывать возможные осложнения и то, как выбранное лечение будет способствовать или препятствовать мерам, которые, возможно, придется принимать позднее.

В таких ситуациях варианты, которые вы выбираете сегодня, формируют возможности, которые будут доступны завтра. Связанные решения могут разделять годы, как выбор вуза и дальнейшую карьеру, или минуты, как выбор маршрута на работу в час пик. Но в любом случае они усложняют сам процесс принятия решений.

Взаимосвязанные решения сложны

Вот вам пример из бизнес-сферы. Представьте, что вы директор по маркетингу в компании, производящей соки. Перед вами стоит задача выпустить на рынок новый витаминизированный напиток из свежих фруктов. Проект перспективный. Вы, конечно, понимаете, что успех зависит от маркетинговой концепции. Успешный старт и дальнейшее закрепление

на рынке определяются удачным названием, ценой, упаковкой, рекламной кампанией и еще множеством факторов. Кто и в каких количествах будет покупать новый напиток, целиком зависит от того, какой имидж сложится в голове у потенциальных потребителей.

Изначально концепция предполагала, что напиток будет позиционироваться в молодежной среде как прекрасно утоляющий жажду. Проведенные исследования показали, что у этой концепции большие шансы завоевать целевую аудиторию. Но исследования также отмечают, что другая стратегия может быть даже более успешной. Она заключается в позиционировании напитка как энергетического и рассчитана на аудиторию людей, ведущих активный образ жизни, от 25 до 55 лет.

Какую концепцию выбрать? Что будет успешнее — напиток, утоляющий жажду, или энергетик? Каждый из вариантов подразумевает сомнения относительно продаж. Продажи энергетического напитка потенциально могут значительно превысить продажи обычного, но и в случае неудачи провал будет куда более ощутимым.

Оценивая желательность вариантов, вам нужно как следует обдумать возможное будущее каждого решения. Если изначально выбранная концепция окажется неуспешной, как компенсировать это? Запустить новую рекламную кампанию? Снизить розничную цену? Если кампания с утолением жажды провалится, изменить позиционирование напитка будет возможно. А вот переформулировать концепцию энергетического напитка в обычный весьма проблематично, даже если изменить слоганы и упаковку. Именно поэтому выбор концепции связан с будущими решениями.

Конечно, перед тем как сделать выбор, вы, скорее всего, захотите провести более обстоятельные исследования рынка на предмет запуска энергетического напитка. Они помогут развеять сомнения по поводу потенциальных продаж, предоставив больше информации. Это приблизит вас к правильному выбору. Но также на это потребуется немало

денег. К тому же проведение исследований затормозит выпуск нового продукта, что даст фору конкурентам. Стоит ли это таких рисков?

Описанная ситуация включает все элементы взаимосвязанных решений.

- *Основное решение* должно быть принято сейчас (выбор концепции).
- Желательность каждого из вариантов основного решения сопряжена с сомнениями (неизвестен объем продаж).
- Желательность вариантов также связана с будущим решением (возможно ли будет обернуть провалившийся запуск продукта в успешную новую кампанию), которое, возможно, придется принять, получив первые отчеты о продажах.
- Можно получить новую информацию, проведя исследования рынка на предмет выпуска энергетического напитка. Это поможет избавиться от сомнений и, хочется верить, будет способствовать принятию верного решения. Однако это стоит денег и требует времени.
- Процесс принятия решения строится следующим образом: готовность решать, изучение информации, потом снова готовность решать, снова изучение, готовность, изучение и т. д.

Планируйте заранее

Чтобы сделать правильный выбор в ситуации со взаимосвязанными решениями, нужно отчетливо понимать, как они соотносятся друг с другом. Решение, связанное с основным выбором, может проявляться в двух формах.

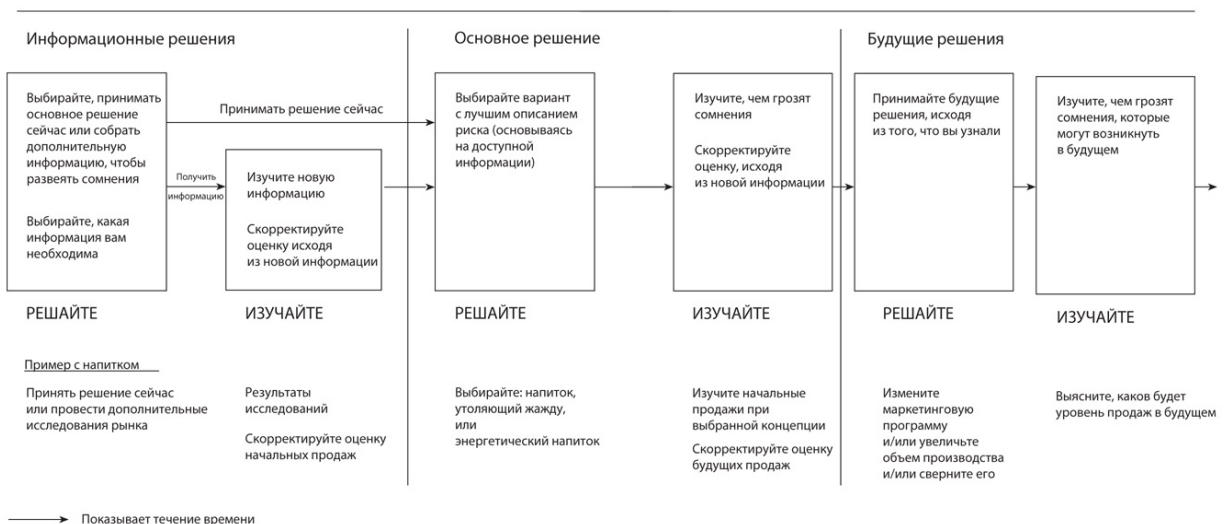
- *Решения по оценке информации* принимаются до того, как сделать окончательный выбор. Они связаны с основным

решением потому, что получаемая вами информация помогает в итоге сделать правильный выбор.

- *Будущие решения* принимаются уже после того, как станут известны результаты основного решения. Они связаны с последним потому, что новые варианты развития дальнейших событий зависят от того, что вы выберете сейчас.

Изобразив соотношение как цепочку «решение — изучение» (таблица ниже), вы сможете более ясно представить зависимость одного решения от другого и их влияние друг на друга.

Соотношение взаимосвязанных решений



Суть правильного выбора в том, чтобы планировать заранее. Это как игра в шахматы. Успешные шахматисты планируют на несколько ходов вперед, и это помогает им делать правильный выбор.

Приняв основное решение (ваш ход, как в игре в шахматы) и проследив дальнейший ход событий (ход вашего соперника, устраняющий неопределенность), вы снова планируете все на несколько шагов вперед. Этот процесс через серию решений-ходов ведет к достижению всех целей.

Шесть шагов, которые помогут разобраться со взаимосвязанными решениями

Взаимосвязанные решения могут содержать сотни и даже тысячи возможных комбинаций вариантов и их исходов. Слишком много, чтобы держать их все в голове. Штука в том, чтобы здраво оценить ситуацию и сфокусироваться именно на тех аспектах, которые имеют наибольшее значение. Упростив свое решение, оставив только наиболее существенные элементы, вы сможете более тщательно его обдумать. Следующие шесть шагов помогут вам в этом.

Шаг 1. Поймите задачу. Начните с трех ключевых элементов: определите *задачу*, поставьте *цели*, обдумайте *варианты*. Затем выявите сомнения, которые влияют на *результаты*. Именно сомнения будут основным моментом взаимосвязанных решений. Если нет сомнений, то нет и смысла беспокоиться о взаимосвязанных решениях.

Набросайте список сомнений. Выберите из них те (возможно, одно или два), которые больше других влияют на результаты. Именно они — претенденты на то, чтобы войти в описание рисков, если таковое понадобится. Что касается менее значимых сомнений — предположите, во что они могут вылиться. Нет никакой нужды скрупулезно анализировать каждое, даже самое незначительное сомнение. В примере с новым напитком самое важное сомнение — будущие продажи. По сравнению с ними сомнения относительно стоимости производства не так важны — их можно прикинуть ориентировочно.

Шаг 2. Найдите способ развеять сомнения. Изучить информацию, перед тем как принять решение, — значит разумно подойти к проблеме выбора. Вы откладываете окончательное решение, чтобы получить больше данных. В итоге это помогает развеять сомнения и повышает шансы сделать правильный выбор. Возьмем политика, который,

рассудив, что его шансы выиграть выборы в городской совет довольно велики, решает выдвинуть свою кандидатуру. Но если новая информация покажет, что поддержка населения не так сильна, как он думал, возможно, ему придется пересмотреть свое решение.

Прежде всего определите, *какая информация вам необходима и как вы можете ее получить.*

- Подумайте, какая информация может быть полезна, чтобы развеять сомнения, а потом постарайтесь понять, как она изменит ваш взгляд на проблему. Политику помогли бы знания об узнаваемости его имени и об отношении к нему жителей города. Если, скажем, он знаком только половине населения, а из них только половина относится к нему хорошо, справедливо будет полагать, что шансы на победу не слишком велики.
- Подумайте, как и где получить необходимую информацию. В случае с нашим политиком тут помогли бы опросы общественного мнения и фокус-группы.

Когда вы определились, какая информация вам необходима, и поняли, как ее добыть, подумайте, действительно ли она стоит того, чтобы тратить на нее силы и время. Об этом мы поговорим на шаге 5.

Шаг 3. Определите, какие будущие решения связаны с основным. Для этого необходимо понять, какие решения будут вытекать из каждого варианта. Предположим, наш политик решает не участвовать в выборах. Теперь ему нужно определить следующий шаг. Может, поддержать кого-то из кандидатов? Или подумать о должности, которая бы повысила узнаваемость его имени? Или начать готовиться к следующим выборам? Составьте список всех возможных будущих решений, какие только придут в голову, а затем отсейте маловероятные, оставив только те, которые кажутся наиболее значимыми.

Насколько далеко вперед следует планировать потенциальные будущие решения? Не слишком далеко. Определите реальные временные рамки, в которых будущие решения связаны с основным. В большинстве случаев будущих решений бывает совсем немного. Не усложняйте.

Шаг 4. Поймите, как соотносятся между собой взаимосвязанные решения. Составьте разветвленную схему, чтобы лучше понять, как связаны ваши решения и информация, которую вы собираете. Схема должна включать основной выбор, а также все важные, связанные с ним информационные и будущие решения. Вот несколько советов, которые вам помогут:

- **Правильно рассчитайте время.** Когда что случится? Что за чем следует? Когда появится нужная информация? Когда возможно будет принять решение? Упорядочьте данные с помощью таблицы или временной линии, как показано в [предыдущей схеме](#). Это поможет визуализировать поток информации и последовательность событий. Предвидеть очередность решений и понимать, сколько времени потребуется на сбор информации, — вот что необходимо для правильного выбора.
- **Определите суть основной задачи.** Используйте свои записи, чтобы выстроить схему решения. Начните слева направо. Сначала определитесь с необходимой информацией и исходами. Затем в середине запишите основное решение. А в правой части схемы — будущие решения и связанные с ними сомнения. Старайтесь, чтобы ваша схема была ясной и простой. Позднее вы сможете дополнить ее, вписав возможные исходы и при необходимости добавив варианты.
- **Опишите конечные результаты.** Конечные пункты вашей схемы представляют результаты вариантов.

Используя советы из [главы 5](#) и [главы 7](#), опишите результат каждой цепочки и уточните, насколько он соответствует основным целям. Не забывайте учитывать то, что может произойти в будущем и что происходит по ходу.

Шаг 5. Уберите лишнее. Чтобы сделать выбор, вам нужно спланировать возможные сценарии развития событий, а потом вернуться к началу. Схема в этом поможет. Двигайтесь справа налево и думайте над каждым пунктом. Что бы вы выбрали, если бы пришли к каждому из результатов? Урежьте схему, избавившись от решений, которые вы бы не приняли. Продолжайте, пока не останется единственное очевидное решение. Теперь у вас есть конкретный план для каждого варианта, так что вы можете оценить все более здраво.

Если, несмотря на проделанные шаги, вам все еще трудно определиться с выбором, используйте технику оценки компромиссов, сомнений и допустимых рисков, описанную в главах 6–8. Но делайте это только в случае острой необходимости. Выразите каждый элемент числом, чтобы сравнить их и прийти к окончательному решению.

Чтобы сделать выбор, вы должны понимать, какая информация вам потребуется. Для этого вспомните список, который вы составили на [шаге 2](#). Затем для каждого пункта определите затраты на сбор информации и пользу от ее получения. Как правило, такие затраты включают деньги, время, усилия, а также задержку в принятии решения и возможные неудобства. Чтобы оценить пользу, вы должны представлять, какое решение приняли бы, не будь у вас информации. Новые данные имеют смысл только тогда, когда могут повлиять на принятие решения и изменить его. Если ваш выбор останется прежним независимо от полученной информации, то в ней просто нет нужды. Спросите себя, на что вы готовы пойти, чтобы наконец решить проблему выбора. Если вы не готовы тратить время и средства на сбор информации, значит, она не так уж важна.

Шаг 6. Рассматривайте последующие решения как самостоятельные. Время идет. Вы как директор по маркетингу выбрали концепцию напитка, утоляющего жажду, но напиток не продается так хорошо, как вы ожидали. Что делать? Как бы тщательно вы все ни продумали, придя к точке принятия последующего решения, вы снова должны пересмотреть ситуацию. Обстоятельства и перспективы могли измениться. К тому же с этой точки вы теперь способны видеть куда дальше, чем могли ранее. Используйте новые знания, чтобы расширить понимание новой задачи и усовершенствовать план. То, что когда-то было будущим решением, теперь стало основным.

Оставляйте возможность для маневра

Иногда сомнения так сильны, а внешние условия столь изменчивы, что составить более-менее уверенный план не представляется возможным. Такие ситуации особенно характерны для врачей скорой помощи, пожарных, редакторов новостей, руководителей бизнеса. Здесь нужен гибкий план, который подойдет для большинства ситуаций и оставит пространство для маневра. Это может быть один из следующих планов:

- **Универсальный план.** Как всесезонные шины подходят для любой погоды, универсальный план подойдет для любого или почти любого случая. Но в то же время такие планы редко бывают хорошим решением основной задачи. Это, скорее, некий компромисс. В постоянно меняющихся условиях, когда риск провала крайне велик, универсальный план — самый безопасный.
- **Кратковременный план.** Вы выбираете лучший вариант на начальном этапе, а потом периодически пересматриваете его. В бизнесе часто используют такие схемы: разрабатывают стратегию на год, а потом пересматривают ее каждый квартал с учетом текущих обстоятельств.

- **Расширение возможностей.** Иногда наиболее подходящий план — это увеличить количество возможных вариантов, которые появятся в будущем. Предположим, у компьютерной фирмы есть один поставщик микросхем. Компания, возможно, захочет увеличить количество поставщиков, распределив закупки. 90% по-прежнему будут покупать у основного поставщика, а 10% разделят поровну между двумя остальными. В таком случае, если основной поставщик подведет, будет гораздо проще наладить новый поток. Да, это может стоить немного дороже, но в перспективе может и спасти бизнес.
- **План «на всякий случай».** Иметь такой план — значит быть готовым ко всему. Многие держат под рукой аптечку первой помощи или всегда хранят в холодильнике бутылочку вина — на случай, если друзья заявятся без приглашения. Как гласит старая пословица: «Успех приходит тогда, когда подготовка совпадает с возможностями».

Кейс

Сменить ли Дэну работу?

Дэну Моргану нужно быстро принять решение. У него на работе дела обстоят не слишком хорошо, но и с предложенными вакансиями не все просто.

Дэну 52 года, его жене Дорис — 45. У них двое детей. 16-летняя Сара учится в десятом классе, а 13-летний Ник — в восьмом. Они живут в хорошем районе в Арлингтоне, пригороде Бостона. Дорис работает учителем начальных классов в соседнем городке. Она недовольна завышенными требованиями, которые предъявляет руководство школы, и своей зарплатой — всего \$42 000 в год.

Дэн — специалист по компьютерам в компании «Омега». Не программист и не инженер — он просто продает программное обеспечение. Когда-то это была процветающая фирма, но сейчас она испытывает значительные трудности. За последние три года уволили многих продавцов, и Дэн опасается, что рано или поздно и ему велят написать заявление или уйти на пенсию раньше срока.

Годовая зарплата Дэна — \$50 000 плюс проценты с продаж и бонусы, которые раньше доходили до \$40 000, но в последнее время едва дотягивают до \$15 000. С учетом доходов Дорис Морган в целом чувствуют себя вполне комфортно в

финансовом плане. Но что, если Дэн потеряет работу? Найти другую достойную в его возрасте не так-то просто.

И вот замаячила перспектива. Дэн часто вел дела с Биллом Брауном, совладельцем перспективной сетевой компьютерной фирмы DotCom, расположенной в Амхерсте, в 160 километрах от Арлингтона. Браун предложил Дэну работу в продажах программного обеспечения с ежегодной зарплатой \$60 000 плюс проценты и бонусы от \$10 000 до \$40 000 в год. DotCom – расширяющаяся компания, и Дэн полагает, что, приняв предложение, обеспечит себе стабильное будущее. Но компания хотела быстро найти сотрудника, и у Дэна оставалось на раздумья максимум три недели.

Все важные решения, касающиеся семьи, Дэн и Дорис привыкли принимать вместе. Итак, они начинают серьезно размышлять.

Цели

Дэн и Дорис составили список. Они постарались как можно полнее описать условия, необходимые для комфортной жизни семьи.

- Хорошая работа для Дэна
- Хорошая работа для Дорис
- Достойная зарплата Дэна
- Достойная зарплата Дорис
- Стабильность работы Дэна
- Хороший дом, подходящий для всей семьи
- Комфорт и удобства для Дэна и Дорис
- Хорошее образование для Сары
- Хорошее образование для Ника
- Достойное окружение и интересные занятия для Сары
- Достойное окружение и интересные занятия для Ника

Варианты

Очевидно, что у Морганов всего два варианта. Либо Дэн отказывается от предложения компании DotCom, надеясь сохранить текущий заработок. Либо принимает предложение новой работы и надеется, что всей семье от этого будет хорошо.

Но семья просто разрывается. Сара и Ник категорически отказываются переезжать из Арлингтона, хотя и понимают, что если их отец потеряет работу, то на них это отразится весьма существенно. Возможно, им даже придется подрабатывать, чтобы помогать семье. Планы на летние каникулы изменятся в корне. И, что важнее всего, выбор колледжей будет заметно ограничен. Дорис тоже в растерянности. Она хотела бы сменить работу, но Арлингтон был ее домом много лет, здесь живут ее пожилые родители. Да и родители Дэна тоже неподалеку. Сам же Дэн склоняется к переезду. Для него это новые возможности и свежее дуновение жизни после стольких лет беспокойства по поводу работы.

Сомнения

И Дэна, и Дорис переполняют сомнения.

- Насколько стабильна сегодняшняя работа Дэна? Вырастут ли его проценты от продаж, останутся на том же уровне или продолжат снижаться? Уволят ли его или попросят раньше срока выйти на пенсию? Если да, когда это случится?
- Если Дэн устроится на новую работу, сколько времени он будет проводить в командировках? Понравится ли ему это? Насколько стабильны обещанные доплаты и бонусы? Браун нравится Дэну, но ему придется работать и с партнером Билла Джеком Карни. А он кажется хмурым и недружелюбным. Поладят ли они?
- Если они переедут, сможет ли Дорис найти достойную работу в Амхерсте?
- Сара расстроена перспективой переезда. Она ни за что не хочет покидать Арлингтон. Как она освоится на новом месте? Будет ли школа там такой же хорошей, как и нынешняя? Сара берет уроки игры на виолончели и делает потрясающие успехи. Сможет ли она продолжить обучение на должном уровне?
- Как адаптируется Ник? Он отличник по естественным наукам и программированию и к тому же твердо решил играть в футбол за школьную команду. Насколько спортивные и научные программы развиты в новой школе в Амхерсте?

Информационные решения

Чтобы помочь разрешить трудную ситуацию, Дорис предлагает лучше все изучить. Дэн выясняет, может ли он взять неоплачиваемый отпуск в «Омеге», чтобы поработать на DotCom некоторое время. Это позволило бы ему получить некоторую информацию, но вместе с тем добавило бы сомнений. «Омега» предоставила бы Дэну отпуск, после которого, возможно (но не обязательно), наняла бы его снова, если бы им удалось продлить текущий контракт с ключевым клиентом — министерством обороны. Если дело выгорит, Дэн гарантированно останется в «Омеге» еще как минимум на три года. DotCom со своей стороны неохотно идут на временное соглашение и не гарантируют Дэну постоянное трудоустройство по истечении полугода. Да, он сможет осмотреться и почувствовать все изнутри, но компания оставляет за собой право нанять другого кандидата.

У Морганов есть всего неделя, чтобы решить, принимать эту стратегию или нет. Полугодовой отпуск за свой счет без каких-либо гарантий. У семьи есть некоторые соображения о том, какова будет их жизнь, если Дэн примет предложение DotCom, временное или постоянное. Поскольку на дворе февраль, разгар учебного года, семье придется остаться в Арлингтоне до июня. Дорога на работу будет в таком случае занимать у Дэна два часа в одну сторону, поэтому ему придется снять квартиру ближе к офису. Пару дней в неделю Дэн сможет работать из дома, так что отсутствовать он будет всего три дня в неделю.

Дорис во время летних каникул попытается изучить ситуацию с работой в Амхерсте. Если все пойдет по этому сценарию, они сдадут свой дом в аренду

на лето. Это позволит лучше понять, что влечет за собой переезд. Если по окончании летних каникул Сара будет по-прежнему настаивать на том, чтобы остаться в Арлингтоне, она сможет жить у подруги в течение учебного года. Родители же попытаются за лето уговорить ее передумать, предложив заняться верховой ездой. Если Дэн и Дорис все же переедут в сентябре, Ник отправится с ними. В отличие от Сары, у него не будет выбора. Футбольная программа в Амхерсте может оказаться не так хороша, как в Арлингтоне, но он, скорее всего, в любом случае будет играть.

Временные рамки

В любом случае, решатся Морганы переехать или нет, к августу им будет известно гораздо больше о новой работе Дэна, возможностях Дорис и желаниях детей. К тому времени они также будут знать, продлит ли «Омега» контракт с министерством обороны.

И с этими знаниями в конце августа Дэн столкнется с новым решением. Если он останется в «Омеге» и они не получат контракт с министерством, Дэн потеряет работу. Тогда он может, конечно, уточнить, есть ли еще в DotCom вакансии для него. Если же во время своего отпуска он, поработав в DotCom, решит, что ему там не нравится, а «Омега» заключит новый контракт с минобороны, Дэн может попросить нанять его снова. Таким образом, у него будет выбор, вернуться в «Омегу» или остаться в DotCom.

К началу сентября Дэну нужно будет окончательно определиться, где он хочет работать. Если же случится так, что он останется без работы вообще, ему придется искать новое место. Однако с его уровнем зарплаты и при наличии молодых конкурентов выбор будет невелик.

Дэн и Дорис суммируют все, что касается цепочки решений, которые им предстоит принимать в ближайшие девять месяцев, и сводят в единую таблицу временных рамок (см. ниже).

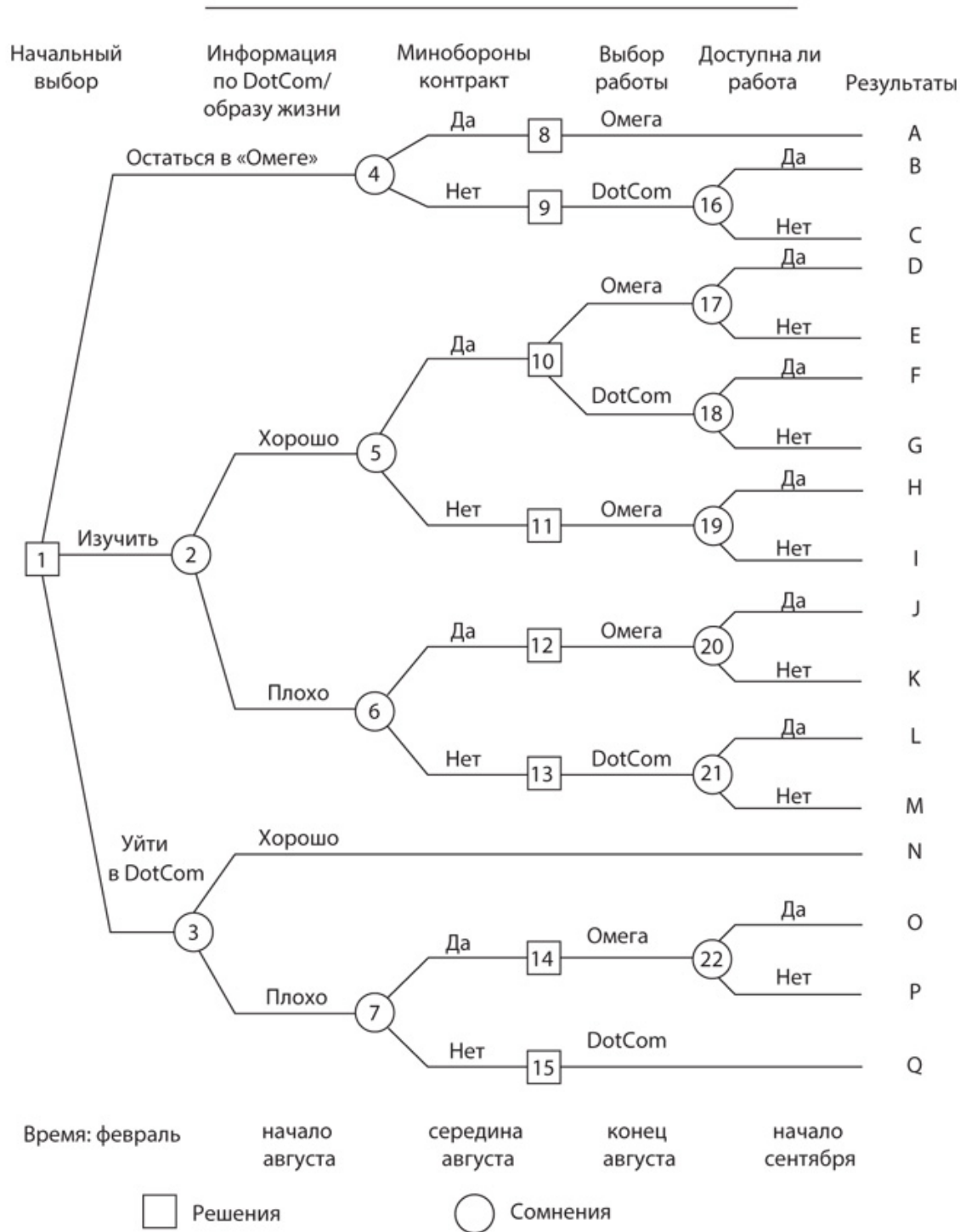
Временные рамки для решения семьи Морган

Февраль	Февраль — июнь	Июль — август	Август
<i>Решение</i>	<i>Изучение</i>	<i>Изучение</i>	<i>Изучение</i>
Остаться в «Омеге»			Контракт с мин- обороны?
Изучить	<p>Работа в DotCom. Сомнения: команди- ровки, отношения с Карни.</p> <p>Возможности для работы учителем? Учитель на замену?</p> <p>Условия проживания? Дом, комфорт?</p> <p>Адаптация Сары?</p> <p>Адаптация Ника?</p>		Контракт с мин- обороны?
Перейти в DotCom	<p>Работа в DotCom. Сомнения: команди- ровки, отношения с Карни.</p> <p>Возможности для работы учителем? Учитель на замену?</p> <p>Условия проживания? Дом, комфорт?</p> <p>Адаптация Сары?</p> <p>Адаптация Ника?</p>		Контракт с мин- обороны?
Начало сентября	Сентябрь	После сентября	
<i>Решение</i>	<i>Изучение</i>	<i>Решение и изучение</i>	
Если «нет» по минобо- роны, пробуем пойти в DotCom	Реакция DotCom	Если и «Омега», и DotCom отказывают, ищем новую работу	
Если «да» по мин- обороны, выбираем DotCom или «Омегу»	Реакция DotCom и «Омеги»	Если, и «Омега», и DotCom отказывают, ищем новую работу	
Если «да» по мин- обороны, выбираем DotCom или «Омегу»	Реакция DotCom и «Омеги»	Если и «Омега», и DotCom отказывают, ищем новую работу	

Разветвленная схема

Чтобы сделать выбор, Дэн составляет схему. В ней собраны цепочки решений, которые необходимо будет принимать, и информация, доступная до сентября. Каждое решение Дэн отмечает квадратом, каждое сомнение — кружком, каждый результат — буквой.

Разветвленная схема для решения семьи Морган



Дэн и Дорис внимательно изучают схему. Их первое решение (Решение 1) разбивается на три варианта: остаться в «Омеге», перейти в DotCom или взять неоплачиваемый отпуск и разузнать все получше, временно поработав в DotCom. Если Дэн останется, к середине августа он будет знать о ситуации с продлением

контракта минобороны (Сомнение 4). Если контракт продлят, Дэн продолжит работать в «Омеге» (Решение 8). Если нет, работу в «Омеге» он потеряет и пойдет узнавать, доступна ли все еще вакансия в DotCom (Решение 9). Ответ будет известен в начале сентября (Сомнение 16). Если его согласятся взять, он устроится. Результат этого варианта обозначен буквой В. Если работы в DotCom к тому моменту не будет, Дэн придет к результату С. Очень возможно, к этому моменту у Дэна будут проблемы, ему придется искать работу, и не факт, что он ее найдет.

Если Дэн выберет сменить работу в Решении 1, к началу августа он уже будет знать, нравится ли ему в DotCom и хорошо ли его семья чувствует себя в Амхерсте (Сомнение 3). Если все будет складываться не лучшим образом, а «Омега» заключит контракт с минобороны (Сомнение 7), Дэн попытается вернуться на прежнюю работу (Решение 14). Если же контракт не продлят, Дэн продолжит работать в DotCom и параллельно начнет искать другую работу (Результат Q).

Составленная схема позволяет продумать даже более сложные варианты.

Тщательно изучив каждую ветку, Дэн и Дорис решают отдохнуть и обсудить все за чашкой кофе.

— Дорогая, — начинает Дэн, — так что же нам делать?

— Схема, конечно, очень помогла, — отвечает Дорис. — С ней мы можем как будто увидеть всю проблему целиком. Становится понятно, что мы знаем и чего не знаем, когда появится новая информация и каковы дальнейшие шаги. Но тем не менее она никак не учитывает мою работу и адаптацию детей.

— Все это, безусловно, очень важно, но, чтобы не усложнять схему, я объединил эти вопросы в формулировку «Плюсы и минусы для семьи в целом».

— Так как же эта схема отражает наши с детьми интересы? — уточняет Дорис.

— Твое мнение, мое мнение и влияние решения на семью в общем отражены в результатах от А до Q в конце схемы, — объясняет Дэн. — Каждый из этих пунктов дает представление, насколько выгодно для нас положение, в котором мы оказываемся, двигаясь по соответствующей ветке вариантов и их исходов.

— Ясно. Значит, результат А прекрасен для семьи, В чуть менее хорош, а М совершенно плох. Но некоторые из них гораздо более расплывчаты. К примеру, Е. Он подразумевает, что мы все изучили, тебе понравилось в DotCom, контракт с минобороны продлили, ты снова решил вернуться в «Омегу», но они уже наняли кого-то другого. Так что при результате Е ты пытаешься перейти на постоянную работу в DotCom. Но что, если не получится?

— Этот аргумент они используют, чтобы уговорить меня согласиться на работу сейчас.

— Но может случиться и так, что тебе у них понравится, а вот ты им не очень, — прищуривается Дорис.

— Может быть и такое, — улыбается Дэн. — Но и в случае результата Е жизнь продолжается. Мы всегда можем продлить схему с этой точки, расширить ее, предположив, что там за ней еще больше возможностей. Что нам действительно нужно сделать, так это оценить результаты от А до Q в зависимости от того, насколько они для нас привлекательны. Но, думаю, это будет нетрудно.

— Если мы остаемся, то должны быть напуганы до смерти результатом С.

— А если переезжаем, то можем оказаться по уши в проблемах с результатами от Р до Q. Но все же они не так ужасны, как С, ведь я сохраню работу в DotCom, пусть даже мы все будем ее ненавидеть. Важно, во-первых, насколько вероятны все сомнения, а во-вторых, насколько желательны результаты каждого из них.

— Согласна, — кивает Дорис.

— Если мы не можем принять решение, основываясь на этой схеме, нам нужно оценить некоторые пункты численно, чтобы сравнить их. Но нам не нужно оценивать все. Как мне кажется, у нас два ключевых сомнения. Я обдумал их довольно хорошо и могу прикинуть вероятность. Готова?

Дорис кивает, и Дэн продолжает:

— Во-первых, каковы шансы, что «Омега» продлит контракт с минобороны? Я думал, примерно 50 на 50, но многие в офисе считают, что это слишком оптимистично. Так что я бы оценил шансы в 30%.

— Но это ужасно! Я думала, вероятность по крайней мере процентов 80 или 90. Для меня это значительно проясняет выбор.

— Вот именно, — соглашается Дэн. — И вероятность моего второго ключевого сомнения может быть решающей.

— То есть ты узнавал, какова вероятность, что DotCom тебя возьмут на постоянную работу в случае чего?

— Совершенно верно. И могу сказать, что вероятность отказа примерно 25%. Они могут найти кого-то лучше, или кого-то на меньшую зарплату, или им просто не понравлюсь я. Также я могу не сойтись с Карни или он может выжить меня. 25% — это справедливо.

— Для меня этого достаточно, — отвечает Дорис. — Я теперь знаю, что выбрать. И собираюсь записать свое решение.

— Я думаю, что тоже знаю. Нам надо соглашаться на предложение DotCom. Это твое решение?

— Именно. Но я думаю вот что. Давай пока сообщим о решении нашим детям и друзьям, а с «Омегой» и DotCom повременим несколько дней. Если возникнут новые сомнения, то, как бы мне ни хотелось этого избежать, нужно будет еще раз все взвесить и оценить.

Уроки кейса

Дэн и Дорис подошли к проблеме взаимосвязанных решений, следуя шести шагам, описанным в этой главе. Давайте обобщим их опыт, чтобы проследить процесс:

- **Шаг 1. Поймите основную задачу.** Морганам надо было решить, остаться Дэну на текущей работе в «Омеге» или перейти в DotCom. Размышляя над этим, Дэн и Дорис составили список целей для каждого члена семьи и сомнений, с которыми столкнулись. Затем сократили число сомнений до четырех, чтобы сконцентрироваться на главном решении и сделать его более понятным.
- **Шаг 2. Найдите способ развеять сомнения.** Дэн и Дорис разработали план по сбору информации, чтобы избавиться от некоторых сомнений. Если Дэн устроится в DotCom на время и они проживут несколько месяцев в Амхерсте, то смогут понять, что хорошо, а что плохо для семьи. Затем мысли и обсуждения по большей части крутились вокруг этого варианта и того, насколько он будет приемлем для работодателей.

Морганы сосредоточились на одном варианте, в то время как стоило обсудить и другие. Дэн мог поработать в DotCom, не переезжая в Амхерст

на лето. Или, скажем, семья могла переехать, а Дэн остался бы работать в «Омеге». Кроме того, Дэн мог поискать другую работу в окрестностях Бостона, пока оставался в «Омеге». Но он выбрал простой путь и решил не множить количество вариантов.

- **Шаг 3. Определите, какие будущие решения связаны с основным.** Помимо основного, Морганы рассматривали и последующие решения. Они касались смены работы в будущем и зависели от того, насколько хорошо пойдут дела. Так как к концу лета они собрали бы нужную информацию, Морганы поставили себе срок, чтобы определиться, — сентябрь.

- **Шаг 4. Поймите, как соотносятся между собой взаимосвязанные решения.** Чтобы уточнить временные рамки, Морганы нарисовали таблицу. Это помогло Дэну в составлении схемы. Следуя по ветке временного трудоустройства в DotCom, Дэн мог определить с десяток возможных исходов, описав результаты для каждого члена семьи. Однако, дабы не усложнять, он выбрал только две ветки: хороший и плохой исход для семьи.

В схеме Морганов только одна ветка в диапазоне от 8 до 15 (кроме пункта 10) представляла неочевидный выбор между «Омегой» и DotCom. Если не рассматривать в деталях объективно плохие варианты, можно значительно упростить схему.

Морганы решили, что хорошо представляют результаты по каждому из вариантов, и поэтому не стали их детально описывать. Вместо этого они обсудили, насколько хорош или плох каждый исход. Их сильно пугал результат C, потому что он вел к нестабильности и поиску работы в будущем.

- **Шаг 5. Решите, что делать с основным выбором.** Планируя наперед и оглядываясь назад, Морганы прояснили основное решение. Для варианта «Остаться в «Омеге»» ответ был бы положительным, если бы продлили контракт с Минобороны. В противном случае Дэн перешел бы в DotCom. Если бы это не сработало, Дэну пришлось бы искать работу.

Сомнений у Морганов было предостаточно. Однако Дэн и Дорис смогли принять решение, оценив лишь две основные возможности: шансы на продление контракта с Минобороны и вероятность, что Дэну предложат остаться в «Омеге» после испытательного срока. И шансы, которые они определили, дали им уверенность в выборе — дальнейшая оценка не понадобилась. Но ваше решение может потребовать оценки большего количества вариантов и даже заставить вас прибегнуть к методу равноценного обмена, описанному в [главе 6](#), в целях достижения компромисса.

- **Шаг 6. Рассматривайте последующие решения как самостоятельные.** В феврале Дэн и Дорис согласились на предложение DotCom и переехали в Амхерст. К концу августа ситуация выглядела так. Дэн не вполне доволен своей новой работой. Слишком много командировок, и Карни — настоящая заноза сами знаете где. Дорис, напротив, в восторге. Она устроилась учителем на замену в Холиоке, недалеко от Амхерста. В свободное время она планирует посещать курсы истории в Массачусетском университете. Это позволит ей повысить квалификацию и потом преподавать в старших классах. Сара рассталась со своим парнем и просто хочет уехать от него как можно дальше. Ник готовится пойти в новую школу. Его взяли в футбольную

команду, но ему не очень нравится тренер. К тому же он скучает по старым друзьям. Морганы еще не выставили свой дом в Арлингтоне на продажу. А вот «Омега», ко всеобщему удивлению, все же заполучила контракт с минобороны. И теперь Дэн думает, не вернуться ли ему на старую работу.

Наш совет — рассматривать это решение как совершенно самостоятельное. Дэну и Дорис стоит переосмыслить ситуацию, по-новому взглянуть в будущее, учитывая изменившиеся обстоятельства, продумать все более детально.

Смотрите шире

Изучать взаимосвязанные решения и плохо, и хорошо. Плохо, потому что они, как правило, сложны. Да, связанные решения — одни из самых непростых, с которыми вам придется сталкиваться. Но обычно они же и самые важные. Хорошо, поскольку чем выше важность и сложность решений, тем лучше становятся ваши навыки логичной, последовательной оценки и критического мышления. Знание того, как связаны между собой решения, и умение посмотреть в будущее значительно увеличивают ваши шансы сделать правильный выбор и помогают избежать необдуманных решений.

Поэтому смотрите на проблему широко. Может, иметь дело со взаимосвязанными решениями не так просто, зато именно они помогают достичь наибольшего удовлетворения. Это как горные лыжи. Конечно, склоны для новичков безопасны и просты. Но трассы для более продвинутых куда интереснее и приносят гораздо больше удовольствия и поводов для гордости, даже если вы не в лучшей форме. Со временем *правильные* взаимосвязанные решения будут оказывать на вашу жизнь и карьеру куда большее влияние, чем простые, пусть и *идеальные*.

Глава 10

Психологические ловушки

Вся эта книга — о том, как быть последовательными, принимая важные решения. Теперь вы гораздо лучше подготовлены и сможете избежать самых распространенных серьезных ошибок при принятии решений. Их восемь:

- неправильная постановка задачи;
- неправильная постановка целей;
- недостаточная продуманность вариантов;
- недостаточная проработка ключевых результатов всех вариантов;
- неверный подход к компромиссам;
- игнорирование сомнений;
- недооценка отношения к риску;
- недальновидность в вопросе взаимосвязанных решений.

Но в дополнение к этим основным ошибкам существует совершенно иная категория опасностей, которые могут свести на нет даже самый обстоятельный подход. Мы назвали их психологическими ловушками. Их расставляет нам собственный мозг.

Вот уже полвека психологи и ученые, изучающие принятие решений, интересуются работой мозга во время этого процесса. Результаты, полученные в лабораториях и опытным путем, показывают, что мы подсознательно развиваем систему, которая помогает нам справляться со сложными решениями. И эта система, называемая эвристикой, в большинстве случаев действительно помогает. В определении расстояний наш мозг, используя эвристику, полагается на соотношение четкости и близости. Чем четче мы видим объект, тем ближе он расположен. Чем размытее предмет, тем он, скорее всего,

дальше от нас. Этот простой способ помогает судить о расстоянии и ориентироваться в пространстве.

Но, как большинство эвристических процессов, он небезупречен. В туманные дни глаза будут обманывать мозг, представляя предметы дальше, чем они есть на самом деле. Но так как подобный результат не несет в себе большой опасности, мы можем позволить себе не обращать на это внимания. Для пилотов же такая погрешность может быть катастрофической. Именно поэтому пилоты всегда полагаются только на объективное измерение расстояния, а не на зрение.

Исследования обнаружили целый ряд таких изъянов нашего мышления. Некоторые, как, например, эвристическое определение расстояния, относятся к чувственному восприятию. Какие-то провоцируют искажения. А некоторые представляют собой просто иррациональную аномалию нашего мышления. Что же делает все эти ловушки столь опасными? Так как большинство из них плотно вплетены в мыслительный процесс, их очень непросто распознать, даже попадая в них.

Тем не менее мы вполне способны этому научиться. В этой главе мы поговорим о наиболее распространенных психологических ловушках и о том, как они влияют на процесс принятия решений. Научившись распознавать формы, которые они принимают, вы сможете лучше контролировать свой выбор, делать его осознанно и здраво. *Лучшая защита от этих ловушек — осведомленность.*

Полагаться на первое, что пришло в голову: ловушка якорения

Как бы вы ответили на следующие вопросы?

- Население Турции больше 35 миллионов человек?
- Как вы думаете, каково население Турции?

В большинстве случаев число 35 миллионов в первом вопросе (которое мы выбрали абсолютно случайно) будет влиять на ваш

ответ на второй вопрос. Многие годы мы задаем эти вопросы разным группам людей, называя в половине случаев цифру 35 миллионов, а в остальных — 100 миллионов. Ответ на второй вопрос возрастает на много миллионов, если в первом упоминается большая цифра. Этот пример иллюстрирует очень распространенный и опасный психологический феномен, известный как *якорение*. При выборе ответа сознание уделяет непропорционально большое внимание тем данным, которые были получены вначале. Первое впечатление, идея, оценка или информация служат мощными якорями для дальнейших рассуждений.

Якоря принимают различные формы. Простые и безобидные — замечание, сделанное супругой, или статистика из утренней газеты. Они могут быть вплетены в саму формулировку вашей задачи. Одни из самых мощных якорей — события прошлого или тенденции. Пытаясь предположить, сколько пациентов обратится за помощью в больницу в следующем январе, вы начнете с обращения к данным прошлого года. Имеющееся число и будет вашим якорем, применимым к оценке. И хотя в большинстве случаев такой подход позволяет сделать довольно четкий прогноз, он все же слишком сильно опирается на прошлый опыт и слишком мало внимания уделяет другим факторам. Если ситуация связана со стремительными изменениями условий, такое якорение может привести к неверному прогнозу и неправильному выбору.

Каково бы ни было происхождение якорей, они часто сковывают наше мышление стереотипами, что препятствует принятию верных решений. Из-за того, что якоря формируют основы, на которых базируется решение, их часто используют ушлые торговцы, пытаясь получить лучшую цену. Скажем, вы ищете картину, чтобы повесить в гостиной над камином, и наведываетесь в местную галерею, где видите достойный экземпляр — полотно неизвестного художника. У этой картины нет ни рыночной цены, ни магазинного ценника. Вы прикидываете, что стоит она может в районе \$1200, но продавец называет вам цену \$2800. Эта уловка специально

предназначена для того, чтобы сформировать у вас понятие о цене товара, повысить планку. И если даже вы начнете торговаться, конечная стоимость уже во многом определена начальной — якорем.

Что с этим делать? Множество экспериментов продемонстрировали влияние якорения на принятие решений. Якоря оказывают давление на решения врачей, адвокатов, менеджеров, домовладельцев, студентов — кого угодно. Избавиться от якорения невозможно, но вы можете ослабить его влияние, используя следующие техники:

- Всегда старайтесь рассмотреть основную задачу вашего выбора с разных точек зрения. Попробуйте взглянуть на нее под разными углами, вместо того чтобы соглашаться с первым пришедшим в голову решением. После всестороннего изучения сравните разные подходы и найдите отличия.
- Сначала сами как следует обдумайте поставленную задачу, а уже потом обращайтесь за советами к другим. Их идеи могут стать якорями для вашего мышления.
- Выслушивайте советы и мнения самых разных людей, чтобы раздвинуть рамки своего мышления. Ищите свежие решения. Будьте открыты новому.
- Будьте осторожны, чтобы не создать якорей для тех, к кому вы обращаетесь за советом. Не говорите много о том, над чем думаете, иначе ваши предубеждения могут запросто к вам вернуться, став якорями для ваших советчиков.
- Готовьтесь к переговорам. Это позволит вам уменьшить свою предрасположенность к тактикам якорения.

Придерживаться того, что есть: ловушка статус-кво

Предположим, вы получили в наследство сто акций высокой степени надежности, какие никогда бы не купили сами. Вы можете продать их и вложить деньги с минимальной комиссией и без налогов. Как вы поступите?

Удивительно, но подавляющее большинство людей в такой ситуации предпочитают просто сохранить имеющиеся акции. Они находят безопасным придерживаться статус-кво и не рисковать. «Возможно, я подумаю об этом позже», — говорят они. Но позже может быть поздно.

На самом деле большинство людей, принимая решения, склонны сохранить ситуацию как она есть. В широком смысле мы наблюдаем эту тенденцию, когда принципиально новый продукт выходит на рынок. Первые автомобили, которые назывались «безлошадными повозками», выглядели во многом так же, как запряженные экипажи, на место которых они пришли. Первая электронная газета в интернете мало чем отличалась по виду от своей бумажной предшественницы.

Многие психологические эксперименты демонстрируют магнетическую притягательность статус-кво. В процессе одного из таких экспериментов группе людей выдали по одному из двух возможных подарков. Половина участников получила расписанную чашку, другим вручили большую плитку швейцарского шоколада. Затем им предложили обменять полученный подарок на другой. Вы, наверное, думаете, что примерно половина согласилась на обмен? На самом деле лишь один из десяти принял такое решение. Статус-кво сделал свое дело, хотя был установлен всего пару минут назад.

Другие эксперименты показывают, что большинство людей предпочитают статус-кво, даже когда ему противопоставляют несколько других вариантов. Почему? Потому что выбрать между А и Б всегда сложнее, чем согласиться на А.

Что с этим делать? Прежде всего, помните, что в любом решении статус-кво действительно может оказаться лучшим вариантом. Но не стоит выбирать его по умолчанию.

Нижеприведенные советы позволят вам ослабить влияние статус-кво.

- Всегда помните о целях. Изучите, соответствует ли им статус-кво и насколько. Вы можете обнаружить, что некоторые условия, в которых вы пребываете, совершенно не соответствуют вашим целям.
- Никогда не рассматривайте статус-кво как единственный возможный вариант. Найдите в противовес ему другие и проведите сравнение, тщательно изучив все плюсы и минусы.
- Спросите себя: выбрали бы вы статус-кво как основной вариант для решения, если бы он не представлял собой текущее положение дел, а просто был одним из вариантов.
- Избегайте преувеличения усилий или затрат, необходимых для того, чтобы уйти от сложившейся ситуации.
- Подвергните статус-кво жесткому анализу. Не сравнивайте то, как все *есть*, с тем, как все *может быть*. Условия стремительно меняются, меняется и статус-кво.
- Если несколько вариантов очевидно лучше статус-кво, не принимайте последний только лишь потому, что вам трудно выбрать. Заставьте себя выбирать.

Отстаивать ранее принятые решения: ловушка невозвратных издержек

Три месяца назад вы отремонтировали двигатель своей восьмилетней машины, предпочтя ее ремонт продаже и покупке нового автомобиля. Ремонт встал вам в \$3000. А теперь полетела трансмиссия, ее починка обойдется вам в \$1500. Как вариант, можно продать автомобиль за \$1000 и купить новый. К тому же вы предполагаете, что в дальнейшем

еще что-то выйдет из строя, но надеетесь, что это не случится слишком скоро. Что вы собираетесь делать?

Большинство автовладельцев в этой ситуации выберут ремонт трансмиссии, чтобы не потерять \$3000, которые уже потратили на ремонт двигателя. Но это неверный подход! Выбрали ли бы вы то же самое, если бы двигатель достался вам даром? Почти наверняка нет. Вот в каком ключе следует думать. Что действительно имеет значение, так это текущее состояние автомобиля и экономические плюсы и минусы двух вариантов. Прошлое осталось в прошлом. То, что вы потратили ранее, не имеет никакого отношения к тому, с чем вы столкнулись сейчас.

Как видно, мы склонны принимать решения, оправдывающие наш прошлый выбор, даже если он не имеет отношения к настоящему. Он создает то, что в экономике называют невозвратными издержками. Это денежные или временные затраты, которые невозможно компенсировать. Логически мы понимаем, что понесенные ранее затраты не должны влиять на наше текущее решение. Но тем не менее они давят на нашу психику, провоцируя неверные решения. Мы можем отказаться от продажи стоковых или паевых акций из опасения проиграть в деньгах, забывая о других, более выгодных вложениях. Или мы можем тратить невероятные усилия на обучение сотрудника, которого вообще не стоило нанимать. Помните: ваше решение влияет только на будущее, а не на прошлое.

Почему люди не могут избавиться от влияния, которое оказывают на них решения, принятые в прошлом? Иногда причиной становится непродуманность. Но чаще всего это происходит из-за нежелания — сознательного или подсознательного — признать свою ошибку. Даже учитывая тот факт, что это могла быть вовсе и не ошибка, а просто неудачное стечение обстоятельств. Признать, что после конкретного решения что-то пошло не так, бывает сложно по чисто личным причинам, например из-за низкой самооценки. Но чаще всего это связано с публичностью. С негативными комментариями,

которые обязательно появятся, с критикой или разочарованием друзей, коллег или руководителей. Если вы, скажем, уволите сотрудника, которого сами и наняли, за некомпетентность, вы таким образом признаете, что сделали неправильный выбор. Психологически кажется куда более безопасным оставить его, пусть даже все ваши усилия теперь направлены на то, чтобы скрыть прошлую оплошность.

Что с этим делать? Для любых решений «с историей» вам нужно совершенно сознательно отстраниться от понесенных ранее затрат, как психологических, так и материальных. Чтобы прошлый опыт не сбил вас с толку, попробуйте сделать следующее:

- Ищите и внимательно слушайте тех, кто ничего не знает о ваших прошлых решениях. Именно эти люди будут наиболее объективны.
- Подумайте, почему для вас так важно оглядываться на прошлые решения. Если дело только в вашей самооценке, разберитесь с этим. Напомните себе, что даже правильный выбор может иметь негативные последствия и даже опытные специалисты в вопросах принятия решений не застрахованы от ошибок. Помните знаменитое высказывание известного инвестора Уоррена Баффета: «Если вы оказались в яме, лучшее, что вы можете сделать, — это перестать копать».
- Если вы опасаетесь критики со стороны окружающих, используйте этот страх себе на пользу. Сделайте его ключевой частью в процессе принятия решения. Продумайте, как вы объясните свой выбор остальным.
- Если вы опасаетесь предвзятости подчиненных, привлечите тех, кто не связан с прошлыми решениями (см. пример ниже).

Замыленный взгляд: издержки в банковской сфере

В банковском деле замыленный взгляд имеет порой ужасающие последствия. Если у компании, которой был выдан кредит, начинаются проблемы, банковские специалисты чаще всего предпочитают одобрить дополнительные займы, чтобы позволить бизнесу удержаться на плаву. Хорошо, если у предпринимателя есть шансы наладить дела. В противном случае банк пустит деньги на ветер.

Пятнадцать лет назад мы помогли одному из ведущих банков США выправить положение после череды неудачных вложений в иностранные компании. И вот что мы обнаружили. Специалисты, которые изначально одобрили заем проблемному бизнесу, с большей вероятностью давали добро и на повторные кредиты. Те же, кто не знал о предыдущих ссудах, были более рассудительны. Стратегия первых часто приводила к полному провалу. Угодив в ловушку нарастающей вовлеченности, сотрудники банка сознательно и бессознательно пытались таким образом исправить свои прошлые неудачные решения. Они стали жертвами понесенных ранее издержек. В конечном итоге банк разработал политику, согласно которой кредитные дела, как только появлялись какие-либо ощутимые проблемы, незамедлительно передавались новому специалисту. Новый сотрудник мог взглянуть на дело свежим, незамутненным взглядом и принять решение о повторном кредитовании.

Видеть то, что хочешь видеть: ловушка подтверждающих доказательств

Вы уверены, что стоимость ценных бумаг взлетела до небес, и решаете продать большую часть своего портфеля, чтобы вложить наличные в паевой фонд. Но прежде чем звонить своему брокеру, вы кое-что уточняете, чтобы быть на сто процентов уверенным. Вы набираете номер подруги, которая продала свои акции на прошлой неделе, чтобы спросить, что она думает. Она уверенно утверждает, что скорое падение рынка неизбежно. Что вы сделаете?

Лучше бы вам не полагаться полностью на этот разговор, потому что, возможно, вы просто попались на удочку подтверждающих доказательств. Эта ловушка заставляет нас искать факты, которые бы подтверждали наши мысли и опасения, и игнорировать информацию, опровергающую их. Что вы в конце концов ожидали услышать от подруги, которая сама продала акции, как не подтверждение ее собственного решения?

Ловушка подтверждающих доказательств влияет не только на то, куда мы обращаемся за информацией, но и на то, как мы интерпретируем полученные данные. В итоге мы чрезмерно

доверяем тому, что соответствует нашим догадкам, и полностью пренебрегаем тем, что им противоречит. Возможно, стоило прочесть статью о рынке ценных бумаг в экономическом журнале.

В одном исследовании этого феномена принимали участие две группы людей. Одни были сторонниками смертной казни, другие — противниками. И тем и другим были предложены статьи с тщательным анализом эффективности высшей меры наказания. В одной статье говорилось, что наказание в виде смертной казни способствует снижению преступности, в другой — что эта мера неэффективна. Несмотря на то что оба материала содержали четкие научные обоснования, члены каждой группы лишь еще больше укрепились в своих убеждениях. Они автоматически приняли информацию, подтверждающую их точку зрения, и отвергли ту, что противоречила ей.

Здесь мы имеем дело с двумя основными движущими силами психологии. Первое: наше подсознательное желание сначала решать, чего мы хотим, а потом уже думать, почему мы хотим этого. И второе: стремление больше верить тому, что нам нравится. Это хорошо заметно у детей. По природе своей мы склонны верить тому, что соответствует нашим внутренним убеждениям.

Что с этим делать? Все это не означает, что вы не должны выбирать понравившийся вам вариант. Вы должны быть уверены, что ваш выбор верен. Все нужно проверять. И вот как:

- Попросите кого-то, чье мнение для вас авторитетно, сыграть роль адвоката дьявола, то есть оспорить вариант решения, над которым вы размышляете. Это лучше, чем самому выискивать контраргументы. Каковы самые очевидные причины принять другое решение? А другие причины? И еще менее очевидные? Постарайтесь принять противоположную позицию открыто.

- Будьте честны с самим собой относительно мотивов. Вы собираете информацию действительно для того, чтобы сделать правильный выбор? Или затем лишь, чтобы подтвердить свои мысли и предположения?
- Не бойтесь того, что не подтверждает ваши мысли. Всегда тщательно исследуйте вопрос, со всей строгостью подходя к любым аргументам и осознавая последствия любых вариантов.
- Обращаясь за советом, не задавайте наводящих вопросов. Это может спровоцировать эффект подтверждающих доказательств.

Неправильно ставить вопрос: ловушка формулирования

Как-то раз молодой священник спросил епископа: «Можно ли курить во время молитвы?» Епископ возмущенно ответил: «Нет!» Увидев курящего во время службы старшего коллегу, молодой священник сделал ему замечание, сославшись на запрет епископа. «Странно, — ответил старый священник, — я спрашивал епископа, могу ли молиться во время курения, и он ответил, что молиться можно в любое время».

Ответ во многом зависит от того, как вы формулируете вопрос. С принятием решений то же самое. Если вы недостаточно четко сформулировали задачу, то вряд ли сможете сделать правильный выбор.

В случае с автомобильной страховкой, о котором мы сейчас расскажем, формулировка обошлась в \$200 миллионов. Чтобы снизить страховые выплаты, два соседних штата, Нью-Джерси и Пенсильвания, внесли в свои законы похожие изменения. Каждый штат позволял водителям выбирать: брать полную страховку или с франшизой. Во втором случае страховые выплаты снижались. В Нью-Джерси франшиза подразумевалась по умолчанию, если не выбрана иная опция. А в Пенсильвании формулировка была другой: там водитель автоматически получал полную страховку, если не отмечал пункт «Франшиза».

В итоге в Нью-Джерси около 80% водителей выбрали страховку с франшизой, в то время как в Пенсильвании — всего 25%. Разные формулировки в данном случае обозначили разный статус-кво, создав у большинства клиентов основание для предопределения выбора. В результате Пенсильвании не удалось получить прибыль \$200 миллионов и сэкономить на судебных издержках.

Психологи доказали, что ответ зависит от того, как задан вопрос. Почему? Потому что от постановки вопроса зависит, какой вариант ответа придет на ум первым.

Ученые, занимающиеся исследованием процессов принятия решений, определили два типа формулировок, которые особенно часто влияют на окончательный выбор.

Формулировка «плюсы против минусов». В одном из исследований Амоса Тверски и Даниэля Канемана упоминается интересный эксперимент. Он связан с тем, как постановка вопроса влияет на принятие решения экспертами страхового бизнеса.

Итак, представьте, что вы специалист, которому предстоит оценить и минимизировать потери, понесенные судоходной компанией после вчерашней аварии близ Аляски. В результате несчастного случая затонули три баржи. На борту каждой был груз стоимостью \$200 000. Если не поднять груз в течение 72 часов, он будет безнадежно испорчен. Владелец местной компании, занимающейся поднятием со дна крупногабаритных судов, предлагает вам два варианта. Цена обоих одинакова.

Вариант А предполагает поднятие груза одной из барж стоимостью \$200 000.

Вариант Б подразумевает возможность спасти груз всех трех барж общей стоимостью \$600 000. Вероятность спасения 33%. Но существует 66%-ная вероятность того, что не удастся спасти ничего.

Какой план вы выберете?

71% участвующих в эксперименте выбрали наименее рискованный вариант А, при котором одна баржа будет поднята со дна наверняка.

Другой группе испытуемых предложили выбор из вариантов В и Г.

Вариант В подразумевает, что вы потеряете груз двух барж стоимостью \$400 000.

Вариант Г дает вам 66% вероятности того, что все три баржи с грузом на \$600 000 будут потеряны, но и 33% вероятности того, что их все удастся спасти.

При такой формулировке 80% респондентов выбрали вариант Г.

Пары вариантов совершенно равнозначны. План А соответствует плану В, а план Б — плану Г. Разнятся только формулировки. Этот пример показывает, что большинство людей не расположены к рискам, если речь идет о выгоде, и наоборот, с большей готовностью идут на риски, если на кону возможность избежать потерь. Более того, люди склонны принимать предложенные им формулировки, нежели обдумывать их самостоятельно.

Формулировка относительно разных точек отсчета. Та же проблема может возникнуть, если при постановке задачи используются разные точки отсчета. Это тоже приведет к совершенно противоположным ответам. Представьте, что у вас на счету \$2000.

Вы можете потерять \$300 или заработать \$500. Шансы 50 на 50. Согласитесь?

А если вопрос вам поставят иначе?

Предпочтете ли вы сохранить текущую сумму в \$2000 на вашем счету или воспользуетесь возможностью

с шансами 50 на 50, после которой у вас окажется либо \$1700, либо \$2500?

Еще раз. Оба вопроса по сути совершенно одинаковы. И, рассуждая логически, можно предположить, что ответы также будут одинаковы. Однако исследования показывают, что большинство людей отвергнут первое предложение и согласятся на второй вариант. Их реакция зависит от разных точек отсчета, которые указываются в вопросе. В первом случае за точку отсчета взят ноль, а акцент делается на потере или приобретении. Мысль о потере приводит в действие механизм консервативного мышления, который и заставляет людей отказаться от этого варианта. Во втором случае точка отсчета — \$2000. Это позволяет шире взглянуть на возможные финансовые результаты решения.

Что с этим делать? Плохо сформулированная задача может подорвать даже самый взвешенный подход к решению. Но влияние слабых формулировок можно снизить, если внедрить в процесс принятия решений определенные техники.

- Помните о целях и следите, чтобы формулировка задачи соответствовала им.
- Не принимайте сразу изначальную формулировку, независимо от того, кто ее предложил — вы или кто-то другой. Всегда пробуйте разные варианты. Выискивайте несовершенства в формулировках.
- Попробуйте сформулировать задачу нейтрально, так, чтобы плюсы и минусы были уравновешены, или используйте разные точки отсчета.

Задачу можно было сформулировать следующим образом.

Согласитесь ли вы на сделку, в результате которой либо потеряете \$300 и у вас на счету останется \$1700, либо заработаете \$500 и получите итоговую сумму \$2500? Шансы 50 на 50.

- Тщательно обдумывайте формулировки на протяжении всего процесса принятия решения. И чем ближе к финалу, тем чаще спрашивайте себя, изменила бы иная формулировка вашу точку зрения или нет.
- Когда решения принимают ваши подчиненные, предлагайте им различные формулировки.

Излишняя самоуверенность: ловушка чрезмерной убежденности

Как вы думаете, какая температура воздуха будет завтра в вашем городе? Насколько точно вы можете ее предсказать? А теперь предположите максимальную температуру, вероятность которой всего 1%, и минимальную, также с вероятностью 1%. Другими словами, установите пределы колебания дневной температуры, вероятность которой от нижней до верхней отметки будет 98%.

Если вы производите такие оценки довольно часто и добиваетесь в них определенного успеха, вы ожидаете, что расчеты будут выходить за установленные рамки всего в 2% случаев. К сожалению, сотни экспериментов говорят о другом. Обычно ошибки в расчетах составляют 20–30% случаев, а далеко не 2%. Слишком сильно убежденные в точности своих прогнозов, люди часто значительно сужают спектр возможностей.

Подумайте о конечном результате. Если вы недооцените лучший вероятный исход или переоцените худший, просчитывая потенциальные продажи, вы можете не увидеть крупные риски или проморгать прекрасную возможность.

Самая распространенная причина чрезмерной уверенности — якорение. Когда вы делаете оценку изменчивой ситуации, то, как правило, опираетесь на среднее значение. Это в дальнейшем закрепляет мысли на данной точке и заставляет рассматривать заметно меньшее количество вариантов.

Что с этим делать? Чтобы снизить отрицательное влияние чрезмерной уверенности, попробуйте следующие методы:

- Не цепляйтесь за изначальные оценки. Перед тем как заняться расчетами и прогнозами, определите крайние точки.
- Подвергайте сомнению крайние значения. Попробуйте представить ситуацию, когда результат будет выходить за их пределы. Если ваш прогноз в среднем 27 градусов, а самая высокая отметка 31 градус, насколько вероятно, что температура поднимется до 35?
- Поступайте так же с любыми суждениями и советами экспертов. Абсолютно все склонны к чрезмерной уверенности. Представьте, что вы директор крупной компании, которая готовится вывести на рынок новый продукт. Ваш маркетолог говорит, что шансы продать меньше 35 000 штук за следующий год равны всего 1%. Тут вы спрашиваете:
 - А если мы продадим всего 20 000 штук? Что тогда?
 - Тогда конкуренты могут представить улучшенную версию продукта, — отвечает ваш маркетолог.
 - Каковы шансы, что это произойдет?
 - Ну, около 10%.

Таким образом, если вероятность продать 20 000 штук составляет 10%, то вероятность продать меньше, чем 35 000, уж точно больше изначально заявленного 1%. А ваш маркетолог просто использовал стандартные прогнозы, не принимая во внимание конкурентов.

Думать о плохом исходе: ловушка возможного провала

Какова вероятность крушения случайно выбранного самолета одной из крупнейших авиакомпаний?

Если вы мыслите как большинство людей, то, скорее всего, переоцените шансы катастрофы. Так какова же реальная вероятность? Согласно статистическим данным Массачусетского технологического института, вероятность гибели лайнера всего 1 на 10 миллионов!

Наши выводы строятся в основном на опыте и воспоминаниях, и поэтому часто мы склонны уделять больше внимания печальным событиям. Они вызывают сильные эмоции и лучше запоминаются. Так, все мы преувеличиваем вероятность редких, но таких трагичных авиакатастроф. А все потому, что о них несоразмерно много говорят в новостях. Трагическое или травмирующее событие в вашей жизни также способно сильно исказить образ мыслей. Вы всегда будете предполагать большую вероятность автомобильной аварии, если когда-то в нее попадали. Вы будете переоценивать вероятность умереть от рака, если кто-то из ваших близких скончался от этой болезни.

На самом деле препятствовать трезвой оценке будет все, что мешает объективно воспринимать события. В ходе одного эксперимента разным группам людей зачитали имена известных личностей. В каждом списке было одинаковое количество мужчин и женщин. Но в одном списке более известными были мужчины, а в другом — женщины. После этого участников эксперимента попросили прикинуть, сколько в каждом списке было мужчин, а сколько женщин в процентном соотношении. И конечно же, те, кому зачитали список с известными мужчинами, сказали, что в списке было больше мужчин. То же самое и с женщинами.

Что с этим делать? Вот несколько советов, которые помогут минимизировать влияние этой ловушки:

- Каждый раз, делая прогноз или оценивая шансы, проверяйте свои суждения. Это позволит вам не зависеть всецело от памяти.

- Прибегайте к статистике, где это возможно. Не полагайтесь на свою память.
- Если у вас нет статистических данных, раздробите событие на составляющие и оцените каждую в отдельности. Чтобы рассчитать шансы катастрофы регулярного авиарейса, возьмите статистику общего числа катастроф в своей стране за год (к примеру, из интернета) и соотнесите с общим количеством рейсов, которые выполняются ежегодно. Конечно, результат будет не таким точным, как официальный, но все же гораздо лучше того, который вы получили бы, опираясь лишь на свою память.

Отрицать важную информацию: ловушка основных данных

Дональд Джонс — либо библиотекарь, либо продавец. Лучше всего его характер описывает слово «застенчивый». Какова вероятность того, что Дональд Джонс — библиотекарь?

Когда мы приводим этот простой пример на наших семинарах, то часто получаем ответ типа: «Да почти наверняка он библиотекарь. Библиотекари чаще всего застенчивы! А продавцы, наоборот, обычно открыты и общительны. 90%, что он библиотекарь!» Звучит убедительно, но утверждение в корне неверно.

Проблема данного подхода в игнорировании информации о том, насколько мужчин-продавцов вообще больше, чем мужчин-библиотекарей. Соотношение мужчин-продавцов к мужчинам-библиотекарям в США — 100 к 1. И поэтому еще до того, как вы узнали, что Дональд Джонс застенчив, вы должны были учесть: шансы на то, что он библиотекарь, всего 1%. Это и есть *основные данные*.

Теперь рассмотрим характеристику «застенчивый». Предположим, застенчивы 50% всех мужчин-библиотекарей и только 5% мужчин-продавцов. Таким образом, на одного застенчивого библиотекаря приходится 10 застенчивых продавцов. Шансы Джонса оказаться библиотекарем теперь 10%

против 90%. Видите! *Игнорирование основных данных может совершенно сбить вас с толку.*

Что с этим делать? Анализируйте свои мысли относительно принимаемых решений, чтобы выявить скрытые допущения. Избегайте любых стереотипных суждений. Следуйте нашим советам:

- Не пренебрегайте информацией. Принимайте во внимание основные данные.
- Не путайте вероятности разных вариантов. Вероятность того, что библиотекарь окажется застенчивым, не равна вероятности того, что застенчивый человек непременно будет библиотекарем.

Необъективно оценивать возможности: ловушка осторожности

Представьте, что вы член исследовательской команды, которая разрабатывает профилактическую медицинскую программу. Изучив данные исследований и соответствующую литературу, вы пришли к выводу: вероятность того, что потенциальный канцероген действительно вызовет рак, составляет 1 из 100. Однако точно вы не уверены. Какую же цифру указать?

Многие в этой ситуации посчитают разумным изменить вероятность и указать 1 из 20. Просто чтобы подстраховаться. Но если представить себе череду нескольких таких измененных оценок, каждая из которых сделана приблизительно, исходя только лишь из осторожности, результат получится весьма удручающим. Особенно с учетом серьезности проблемы. В итоге рекомендуемое лечение будет, скорее всего, значительно более затратным и радикальным, чем могло бы быть.

Из вышесказанного следует, что даже полезная в принятии решений осторожность может привести к ошибке. Взять хотя бы метод «анализа наихудшего случая», который когда-то был популярен при разработке систем вооружения и до сих пор

применяется в некоторых конструкторских бюро и административных учреждениях. Исходя из этого метода, оружие проектировалось так, чтобы оно могло функционировать в самых неблагоприятных обстоятельствах, даже если вероятность таких обстоятельств была практически нулевой. Анализ наихудшего случая значительно увеличивает затраты без каких-либо прибылей. Это доказывает, что излишняя осторожность ведет к необоснованным решениям.

В бизнесе череда таких осторожных прогнозов может привести к плачевным последствиям. Много лет назад один из автогигантов США решал, какое количество новых моделей машин произвести в ожидании пика сезона продаж. Отдел планирования продаж попросил другие отделы предоставить необходимые для прогноза данные: ожидаемый уровень продаж, остаток у дилеров, намерения конкурентов и затраты. Зная, для чего нужны эти прогнозы, каждый отдел слегка завысил оценки — для подстраховки. Отдел планирования, в свою очередь, тоже немного «подстраховался» и завысил цифры. Неудивительно, что количество произведенных автомобилей значительно превысило спрос, и компании потребовалось полгода, чтобы распродать излишки, причем со скидкой.

Что с этим делать? Честность — лучшее качество для принятия верных решений.

- Честно обозначьте возможности и оцените вероятности. Сообщая о своих оценках другим, уточняйте, что вы не делали «поправку на осторожность» или на что бы то ни было, и ваши расчеты точны.
- Записывайте и фиксируйте информацию и ваши обоснования для оценок и прогнозов, чтобы другие могли лучше понять вас.
- К кому бы вы ни обратились, подчеркивайте, что вам нужна только проверенная, честная информация.

- Размышляйте, как каждая оценка может повлиять на окончательное решение. С осторожностью относитесь к изменчивым прогнозам.

Видеть систему там, где ее нет: ловушка предсказуемых случайностей

За игровым столом происходит что-то невероятное. Последние семь раз на кубиках выпадало семь. Может, самое время поставить на семерку? Или после семи семерок подряд нужно, наоборот, непременно поставить на другое число?

Ваш двоюродный брат, которому постоянно везет, выбирает для вас числа в лотерее. Увеличивает ли это ваши шансы на выигрыш?

Ответ на эти и многие другие подобные вопросы — определенно «Нет!»

Несмотря на наше непреодолимое желание видеть всюду систему, случайность остается случайностью. У кубиков и лотерейного барабана нет ни памяти, ни сознания. Каждый бросок независим, каждый выпавший номер никак не связан с предыдущими результатами. Если бы можно было предсказать, как выпадут кубики, казино бы разорились.

Что с этим делать? Чтобы сохранить ясность восприятия, постарайтесь отстраниться от желания видеть систему в случайностях. Оценивайте вероятности трезво.

- Не пытайтесь предугадать случайные события. Это невозможно.
- Если вам кажется, что вы усмотрели в чем-то систему, проверьте свою теорию в условиях с минимальными последствиями. Если вам кажется, что вы можете предугадать, как ляжет карта на игральном столе или как поведет себя фондовый рынок, основываясь на предыдущем опыте, проверьте свои догадки на виртуальных деньгах. Протестируйте систему с помощью

компьютерных симуляторов, основываясь на долгосрочных данных и гипотетических ставках. Такие тренировки сохраняют вам немало реальных денег.

Мистифицировать совпадения: ловушка счастливого случая

Джон Райли — легенда. Дважды он выигрывал миллион в лотерею. Шансы этого настолько малы (один из триллиона), что многие склонны списывать удачу Джона на божественное вмешательство. Другие предполагают, что результаты лотереи были подтасованы. Как же относиться к подобным событиям? Как же логика и законы вероятности?

Насколько вероятно, что человек, выигравший миллион, станет победителем второй раз? Предположим, 1000 человек выигрывали в лотерею и каждый по 100 раз пытался повторить «чудо». Получается 100 000 попыток, шанс, что кому-то повторно повезет, — один к десяти. Как видите, это совсем не чудо и даже не редкий случай.

Как и ловушка предсказуемых случайностей, ловушка счастливого случая базируется на нашем нежелании признавать, что жизнь полна случайностей, и мы можем проиграть. Многие люди всерьез считают себя одаренными или избранными потому лишь, что сделали удачную ставку или серию прибыльных вложений. Не стоит обольщаться насчет подобного везения. Все это дело случая. Вероятность, что вам повезет, может быть мизерной, а для кого-то в определенной ситуации она будет вполне весомой. Некоторые состоятельные люди разбогатели вовсе не из-за своей деловой проницательности, а исключительно из-за удачного стечения обстоятельств. Но возможно, вас утешит то, что и некоторые неудачники стали таковыми не потому, что глупы, а только лишь потому, что им не повезло.

Когда дело касается случайностей, люди теряют способность мыслить ясно. Принять беспристрастность случая непросто. Конечно, хочется верить в свою уникальность и влияние высших сил, но зачастую такая вера перерастает в мистицизм.

А это, в свою очередь, заставляет безоговорочно верить в свои убеждения и с подозрением относиться к мыслям остальных.

Что с этим делать? Не удивляйтесь, что вы забываете о законах вероятности и здравом смысле, когда происходит что-то неожиданное. В такие моменты начинаешь думать, что любая случайность predetermined. Но, как правило, всему есть разумное объяснение. Внезапно поймав удачу за хвост, не теряйте способности логически мыслить и просчитывать вероятности. Конечно, есть соблазн уверовать в то, что произошло не случайное, а predetermined вам судьбой событие, но, как правило, всему есть вполне приземленное объяснение. Всегда держите в голове следующие утверждения:

- Мир полон разных случайностей. И вам определенно предстоит столкнуться с некоторыми из них.
- Необъятное множество случайностей происходит между временем, когда мы планируем какое-то событие, и моментом, когда осознаем его значимость как уже случившегося. Чего только не происходит между фразами «Думаю, я когда-нибудь встречу женщину своей мечты в метро» и «Мы с женой познакомились случайно в метро много лет назад».
- Некоторые события, кажущиеся очень редкими, на самом деле таковыми не являются. Велика ли вероятность найти двух людей с одинаковой датой рождения (число и месяц) среди случайно выбранных 24 человек? На самом деле вероятность эта больше 50%.

Предупрежден — значит вооружен

Наш мозг работает непрерывно. К сожалению, это не всегда идет нам на пользу. На каждом этапе процесса принятия решения предрассудки, заблуждения и другие хитрости сознания могут существенно повлиять на наш выбор. Самые важные и сложные решения наиболее подвержены пагубному

влиянию этих ловушек, потому что требуют большой ответственности и точных оценок. Чем выше ставки, тем больше риск.

Мы снова и снова попадаемся в ловушки сомнений, потому что в большинстве своем не очень хорошо умеем оценивать шансы. Мы можем с легкостью определить время, расстояние, вес и громкость, а все потому, что мы часто сталкиваемся с этим в жизни и сразу получаем подтверждение своих оценок. Благодаря такой ежедневной практике наше сознание приспособилось к оценке этих величин. С тем, чтобы оценить сомнения, дело обстоит хуже. Хотя мы часто предполагаем что-то, нам редко удастся подтвердить или опровергнуть наши прогнозы.

Если вы полагаете, что вероятность какого-то события 40%, а все произошло иначе, вы не можете сказать, были ли правы в своих предположениях. Единственный способ проверить это — проанализировать множество схожих предположений, чтобы понять, действительно ли ваша оценка 40% была справедлива. Для этого необходимо будет собрать и отслеживать огромное количество информации за длительный промежуток времени. Синоптики и букмекеры всегда ведут подобные записи, но у остальных нет в этом нужды. Поэтому наш мозг не привык к оценке вероятностей.

Лучшая защита от любых психологических ловушек — знания. Осведомлен — значит вооружен. Даже если вы не можете полностью избавиться от того, что мешает вам принять верное решение, вы способны критически отнестись к различным ловушкам сознания и предотвратить ошибки по ходу принятия решения.

Чем глубже вы понимаете психологические ловушки и способы избежать их, тем увереннее вы становитесь в вопросах выбора³.

Глава 11

Принимайте мудрые решения

Теперь вы понимаете, что искусство правильного выбора заключается в последовательном мышлении. Системный подход поможет вам:

- сформулировать задачу,
- выяснить истинные цели,
- найти различные варианты решения,
- понять, каковы будут результаты решения,
- достичь компромиссов,
- справиться с сомнениями,
- осознать свое отношение к рискам,
- учесть взаимосвязанные решения.

Также вы убедились, что сама концепция системного подхода очень проста. Могут понадобиться время и/или усилия, чтобы верно поставить цели и расширить круг возможностей, но сам процесс несложен. К тому же дополнительные усилия могут оказаться вовсе не лишними. Напротив, они застрахуют вас от дальнейшей пробуксовки. И, что самое важное, приведут к правильному выбору.

Но одно дело — единожды принять верное решение, и совсем другое — делать это постоянно. В этой, последней, главе мы отойдем от элементов верных решений и поговорим о десяти основных практиках, которые помогут вам делать правильный выбор. Итак, переходим от процесса к личности. Осваивая эти практики, применяя их в повседневной жизни, вы отточите навык принятия верных решений.

Начните

Прокрастинация — главная проблема в принятии решений. Какова бы ни была причина откладывания выбора на потом, вам все равно придется его делать. Ситуация кажется безнадежной? Решение займет много времени и отнимет много сил? Неизвестность вас расстраивает? Это не отменяет необходимости делать выбор.

Нерешительность почти всегда ведет к неудовлетворительным результатам. Хотя бы потому, что вы тратите слишком много времени на обдумывание того, что могли бы все сделать лучше. Поэтому просто *начните*. Чем раньше вы стартуете, тем скорее получите необходимую для решения информацию и сделаете обдуманный выбор. Тем скорее вы избавитесь от давления обстоятельств и времени. Освободите свое подсознание. Оно поможет вам, обдумывая проблему, пока вы заняты другими делами, и найдет подходящее решение.

Чтобы начало было менее болезненным, ответьте на десять вопросов. Это поможет определить, что вы уже знаете и что вам еще надо выяснить для принятия решения.

Начало: десять главных вопросов

1. Какова моя задача? Что именно мне нужно решить? Какие более узкие решения мне необходимо принять в рамках основного?
2. Каковы мои цели? Достаточно ли часто я спрашивал себя «почему?»? Учитывал ли базовые нужды и желания?
3. Каковы возможные варианты решения проблемы? Могу ли я придумать еще несколько достойных?
4. Каковы результаты каждого из возможных вариантов? Соответствуют ли они моим целям? Можно ли без ущерба исключить некоторые из них?
5. Каковы компромиссы между моими целями? И какие из них наиболее несовместимы?
6. Представляют ли какие-то сомнения серьезную проблему? Если да, то какие? Как они влияют на результаты?
7. На какие риски я готов пойти? Насколько желательны различные результаты? Как я могу снизить риски?
8. Достаточно ли хорошо я все продумал? Спланировал ли на несколько шагов вперед? Можно ли развеять сомнения, получив больше информации? Каковы потенциальные затраты на это? Сколько потребуется сил, времени и средств?

9. Стало ли решение более ясным к этому моменту? Что я думаю о нем? Что еще можно сделать, не тратя много сил и времени?
10. Над чем мне стоит поработать? Если выбор до сих пор не очевиден, то по какой причине? Какие данные и действия упростят выбор?

Начав, не дайте себе увязнуть. Некоторые становятся просто-таки одержимы каждым из элементов процесса и не переходят к рассмотрению вариантов, пока не доведут до совершенства свои цели. Не начинают рассматривать возможные результаты, пока не пропишут тщательно все варианты. Будучи недостаточно прозорливыми, эти люди часто тратят уйму времени на то, что в дальнейшем оказывается неважным. В действительности же самое важное в их проблеме — возникающие сомнения. Но на них уже не остается времени.

Этого можно избежать, если начать с учебной тревоги. Представьте, что у вас всего несколько минут для повседневных, простых решений и всего несколько часов на принятие важных и сложных. Пробегитесь по всем элементам: задача, цели, варианты, результаты, компромиссы, сомнения, риски и взаимосвязанные решения. Быстро обдумайте каждый. Не углубляйтесь в детали. Не старайтесь сразу сделать все правильно. Составьте общее впечатление о проблеме. Посмотрите, как элементы взаимодействуют друг с другом. Этот беглый взгляд призван расширить ваше понимание. Имея общее представление, вы сможете лучше сосредоточиться на каждом элементе в отдельности. Нередко такая учебная тревога приводит к верному решению. В любом случае вы будете уже на полпути к финишу.

Сконцентрируйтесь на главном

В большинстве случаев вы сразу знаете, чему нужно уделить наибольшее внимание. Как правило, это то, что больше всего вас беспокоит в конкретном решении. Обычно один-два элемента выходят на первый план. Реже придется рассмотреть три или четыре.

Если вы не можете понять, что наиболее важно для вас, спросите себя: «Что мешает мне принять решение? Почему я не могу сделать выбор прямо сейчас?» Ответ покажет, на чем нужно сконцентрироваться. Может быть, это сомнения («Я не знаю, останется ли компания на плаву») или формулировка («Я даже не в курсе, откуда вообще взялась эта проблема»). Что бы это ни было, обратитесь к соответствующей главе, освежите информацию и принимайтесь за дело.

Разработайте план действий

Когда вы определились с задачей и поняли, на что нужно обратить внимание, разработайте план, который приведет вас к конечному выбору. Нужна ли вам какая-то информация? Нужно ли прояснить цели? Найти еще варианты? Постепенно заполняйте пробелы и пересматривайте взгляд на проблему в целом.

Помните, что сама постановка задачи может меняться по ходу того, как вы углубляетесь в изучение. Так что будьте гибкими. Пересматривайте стратегию время от времени. Замечайте неожиданные повороты и всплески активности в сфере, к которой относится решение. Задавайте себе следующие вопросы:

- Очевидно ли теперь решение?
- Если нет, стоит ли еще подумать или лучше выбрать из имеющихся вариантов?
- Что мне удалось узнать? Как изменилось мое восприятие проблемы?
- Что мне делать теперь?

Пересматривайте свой план и продолжайте. Повторяйте эти действия, пока выбор не будет очевиден. Подобный план поможет вам системно подойти к решению задач. Гибкость и открытость новому в принципе необходимы. Всегда будьте готовы остановиться, пересмотреть или переформулировать

свой план. Спрашивайте себя: «Что меня беспокоит? Что мешает мне? Почему я не могу принять решение прямо сейчас?»

Сведите сложности на нет

Многие проблемы выглядят безнадежно сложными независимо от того, как вы ставите задачу. Порой кажется, что вы ни на сантиметр не продвинулись, и вы просто начинаете надеяться хоть как-нибудь проскочить. Следующие советы помогут вам справиться с ситуациями, кажущимися неразрешимыми.

Принимайте решения последовательно. Если вам предстоит принять несколько решений, начните с наиболее общего (на какую работу устроиться в новом городе), потом переходите к следующему (в каком районе поселиться) и к следующему, еще более узкому (какую квартиру снять). На каждом уровне убедитесь, что понимаете, каков будет лучший вариант для следующего шага. Это может повлиять и на изначальное решение. При выборе работы определиться поможет знание близлежащих жилых районов. Но непосредственно район проживания выбирайте уже потом. Крупные корпорации и военные пользуются этой техникой. Сначала они принимают стратегические решения, потом тактические и уже после оперативные.

Используйте зум. Эта техника, названная как функция линзы фотокамеры, позволяет по-разному смотреть на решение. Отдаляя, вы видите проблему в целом (стратегическое решение). Приближая, вы смотрите на нее более детально (тактические и оперативные решения). Используя этот подход, вы сможете принять решение только после того, как внимательно рассмотрите каждый его элемент. Вы отдаляете, и постепенно основное решение становится очевидным, потом приближаете и смотрите, каким образом это основное решение повлияло на более мелкие. Потом вы снова отдаляете и снова смотрите на основное решение в свете произошедших

изменений. Вы можете приближать и отдалять много раз, пока сделаете окончательный выбор. Углубляясь в детали, вы тем самым испытываете состоятельность различных вариантов.

Сравнивайте взаимосвязанные решения. Некоторые решения бывают связаны в своего рода «пучок». Предположим, вы только что закончили колледж и рассматриваете два предложения о работе. Если вы согласитесь на должность инженера в Лос-Анджелесе, то, вероятно, будете жить в Вествуде и продолжите обучение на вечернем отделении Калифорнийского университета. Если же решите работать руководителем направления в Сан-Франциско, то, вероятно, будете жить в Беркли и учиться в бизнес-школе Университета Беркли. Составляя цепочку последовательных решений для каждого случая (где жить и где продолжать образование), вы можете сравнить варианты в целом.

Определите нужный уровень конкретики. Соотнесите уровень конкретики вашего анализа с полнотой определения вашей проблемы. Чем шире определение, тем менее детальным будет ваш анализ. Как часто мы встречаем людей, детально прорабатывающих конкретно сформулированную проблему, а потом жалующихся на сложности. Уильям Джеймс, американский философ, сказал: «Искусство быть мудрым состоит в умении знать, на что не следует обращать внимания». Методом проб и ошибок, спрашивая совета, полагаясь на собственный опыт, определите нужный уровень конкретики для вашей проблемы.

Выйдите из тупика

Часто, сталкиваясь с проблемой выбора, вы обнаруживаете, что застряли и не способны двигаться дальше. Иногда вы не можете даже начать. Кажущиеся непреодолимыми трудности препятствуют вашему движению. А бывает и так, что, проделав огромную работу, вы все равно не можете сделать выбор.

Вот вам совет. Поговорите с кем-нибудь о вашей проблеме. Пусть язык ведет за собой разум. Когда вы начинаете проговаривать проблему, вам могут открыться факты, которых вы раньше не замечали. Еще лучше, если вы подготовитесь к этому разговору и запишете все, что вас беспокоит. Ваши заметки дадут толчок мыслям. И даже если тот, с кем вы собрались все обсудить, передумает, и встреча не состоится, записи здорово вам помогут. Мы часто замечаем, что наши клиенты получают пользу уже от подготовки к встрече с нами. Они обдумывают свои умозаключения, собирают информацию, чтобы объяснить проблему. И это помогает им больше, чем прямой совет.

Хороший способ перестать буксовать — представить, что вы сами должны дать совет кому-то, кто оказался на вашем месте. Рассмотрим ситуацию, с которой столкнулся 16-летний пловец мирового класса Кит. Его терзают сомнения. Киту нужно решить, уехать ли на полгода, чтобы тренироваться с остальными членами олимпийской команды, или продолжить тренировки со своим замечательным школьным тренером. Кит твердо решил войти в олимпийскую сборную и настроен на золото. Но он очень привязан к тренеру, а также будет скучать по семье и своей девушке. Уехав, он будет чувствовать себя виноватым. Если останется и в итоге выиграет всего лишь бронзу, то, возможно, будет жалеть об упущенной возможности. Когда он обратился к нам за помощью, мы задали ему всего один вопрос: «Что бы ты посоветовал парню, оказавшемуся в твоём положении?» Кит ответил сразу, без раздумий: «Тренируйся с лучшими. Уезжай, если нужно». Так он и поступил.

Еще один совет. Столкнувшись с трудностями при принятии решения, подумайте, как бы вы поступили, если бы этих трудностей не было. Если проблема в деньгах, представьте, что у вас есть все, что нужно. Чаще всего вы обнаружите, что решение на самом деле не так уж сильно зависит от этих обстоятельств. Если вы придумаете, как решить проблему,

не принимая во внимание определенные сложности, вы найдете способ справиться с ними.

Вовремя останавливайтесь

Анализировать можно бесконечно, но вам нужно делать выбор. Поэтому постарайтесь найти баланс между обдумыванием решения и скоростью его принятия. Если вы будете слишком одержимы размышлениями, то потратите неоправданно много времени, сил и нервов. Но и поспешные решения не приведут к желаемому результату.

Как же узнать, когда пора остановиться? Соотнесите затраты, которые потребуются для дополнительных шагов, с вероятностью прийти к верному решению. Следующие вопросы помогут вам:

- Достаточно ли полно вы представляете себе проблему?
- Вы уже прошли по всем элементам в процессе принятия решения?
- Вас устроит какой-то из уже имеющихся вариантов?
- Если вы промедлите, лучший из вариантов будет все еще доступен?
- Возможно ли, что, подумав некоторое время, вы найдете новые, лучшие варианты?
- Насколько идеальное решение было бы лучше существующего оптимального варианта?
- Если вы потратите больше времени на обдумывание, повлияет ли это негативно на другие ваши дела?

Если на все или почти все вопросы вы ответили «да», вам определенно стоит заканчивать с раздумьями и принимать решение.

Иногда надо сознательно сдерживать себя от излишнего копания в проблеме. Так называемый «аналитический паралич» проявляется в поиске все новой и новой информации, которая

часто оказывается бесполезной. Идеального решения не существует. Но многие ведут его бесконечные (и бессмысленные) поиски. Часто потребность в новой информации — лишь отговорка, чтобы избежать выбора, при котором с бочкой меда вы получите и ложку дегтя.

С умом пользуйтесь советами

Принимая решение в сфере, где у вас нет достаточного опыта, вы часто обращаетесь за советом. В качестве эксперта может выступать врач, юрист, бухгалтер или кто угодно. К сожалению, большинство людей спрашивают у экспертов, какое решение принять, а потом слепо следуют совету, даже если испытывают дискомфорт.

Что же это за дискомфорт? Если вы просите кого-то решить за вас вместо того, чтобы помочь вам принять решение, выбор вряд ли будет соответствовать целям, компромиссам, на которые вы готовы пойти, и вашему отношению к рискам. Если вам нужен совет, объясните свои предпочтения, цели, опасения, чтобы человек понимал ваше восприятие проблемы. Но лучше все же решайте сами, выслушав все советы и соображения.

Используйте мнение окружающих, чтобы получить информацию о положении дел или возможных исходах ситуации. Не забывайте о своих ориентирах и ценностях. Соберите все это воедино и потом уже принимайте решение. В конце концов, это только ваш выбор.

Определите принципы принятия решений

Незначительные повседневные решения вряд ли потребуют от вас глубокого анализа. И хотя каждое из них порой кажется несущественным, в совокупности они могут играть значимую роль. Не так уж важно, что сегодня на ужин, но ваше питание в целом имеет большое значение для вашего здоровья.

Естественно, вы не хотите тратить кучу времени на раздумья по поводу таких решений, будь они личными или рабочими, но вы многое приобретете, если выработаете основные принципы для ежедневного выбора. Они послужат своеобразным автопилотом, который будет вести вас согласно заданному курсу, отражая ваши ценности. С подобными принципами ежедневные решения станут просты, а выбор не будет отнимать много времени и сил.

Найдите свой стиль

Со временем вы выработаете набор привычек, которым будете пользоваться, делая выбор. Конечно, каждому хочется, чтобы его стиль был эффективным и продуктивным. Лучший способ добиться этого — оценивать результат недавно принятых решений. Чтобы оценить результаты, запишите основные принципы, которым вы следовали, принимая важные решения. И оценивайте выбор, исходя из ваших записей. Ищите общее во всех решениях. Анализируйте свое поведение.

- Достаточно ли разнообразны варианты?
- Не тратите ли вы время, обдумывая неважное?
- Не кажется ли вам, что решения, которые вы принимаете, чересчур консервативны?
- У вас есть ощущение, что вы контролируете процесс принятия решений, или все происходит как-то само собой?

Оценив свои решения, вы остались довольны? Помогло ли это вам достигнуть того, чего вы хотели? Что бы вы изменили? Над чем еще нужно работать?

Можно анализировать решения самостоятельно, но если у вас есть партнер, это позволит более объективно взглянуть на вещи. Попросите кого-то из родных, друзей или коллег помочь вам оценить результаты решения, о котором им известно. Прислушивайтесь к их мнению. В этом есть польза для обеих

сторон. В придачу к взгляду со стороны вы получите еще и возможность изучить иной подход к проблеме. Это сродни обмену опытом.

Но будьте внимательны! Не судите свои или чьи-то решения, исходя только лишь из желательности результата. Помните: правильный выбор и хороший результат — не всегда одно и то же. Главное — придерживаться разумного подхода. Правильный выбор чаще приводит к положительным результатам, но и негативных последствий вам не избежать.

Справедливо будет также спросить, предвидели ли вы все возможные результаты своего решения. Не произошло ли в итоге чего-то, о чем вы совсем не думали? Нельзя предугадать всего, это верно. Но если в процессе принятия решений вы часто сталкиваетесь с неожиданностями или упускаете из виду что-то важное, значит, вы недостаточно четко сформулировали задачу и не рассмотрели все возможные варианты.

Как этого избежать? Практикуйтесь. Все приходит с опытом.

Несите ответственность за свои решения

Кто должен принимать решения за вас? Только вы сами. Кто должен определять для вас задачу? Только вы (всегда, когда это возможно). Мы призываем вас начать делать выбор самостоятельно, а не ждать, когда вы будете вынуждены сделать это.

Перед выбором нас часто ставит кто-то посторонний (конкуренты, руководство, члены семьи) или обстоятельства (природные условия, несчастные случаи, финансовые рынки). Жизнь была бы определенно лучше, если бы многие из этих проблем исчезли. В конце концов, никакой родитель не желает, чтобы его сообразительный ребенок плохо учился в школе. Ни один руководитель не хочет, чтобы его отличный продукт терял позиции на рынке из-за конкурентов. И ни один домовладелец не желает, чтобы его дом повредил сильный ветер. В таких ситуациях решения однозначны.

Однако, когда это возможно, лучше ставить себе задачи самостоятельно. Потому что выбор, который вы создаете сами, — это ваши перспективы, а не проблема. Мы все хотим быть здоровыми. Это желание создает множество возможностей, облеченных в решения. Как оставаться в форме? Как построить свое питание? Как снизить риски при вождении автомобиля?

Не надо отвечать на эти вопросы — просто создайте возможности. Пользуйтесь идеями из этой книги, чтобы оценивать, решать и действовать. Если вы не воспользуетесь имеющимися возможностями, то упустите шанс сохранить здоровье, и тогда можете встать перед менее привлекательным выбором. Где лучше делать тройное шунтирование? Как добраться до места, если больше не можешь водить машину?

Распознать возможности легко — нужно просто понять, чего вы хотите. Такое мышление называется ценностно-ориентированным, потому что оно основывается на ваших ценностях, желаниях и стремлениях. Начните с определения целей. Чего вы хотите от жизни или от какой-то ее сферы? Что для вас важнее: карьера, семья, брак, любимые занятия? Для решений, связанных с работой, определите ценности компании и вашу роль в ней.

Затем используйте свои цели для создания возможностей. Например, определите, как достичь цели «больше отдыхать». Взяв инициативу в свои руки, вы и обретаете контроль над собственной жизнью, и расширяете круг возможностей.

Один из отличных способов взять на себя ответственность — начать воспринимать свою жизнь как последовательность решений. То есть думать наперед. Посмотрите на Дайану Моррис, первокурсницу, которая хочет стать врачом.

— Я не уверена, что хочу стать врачом, — говорит Дайана, — я просто думаю, что хочу стать врачом.

— Может быть, биологом или психологом?

— Возможно. Я точно знаю, что не хочу быть предпринимателем, музыкантом или космонавтом.

Дело в том, что Дайана, как и многие студенты, еще не определилась. Ее предпочтения будут меняться со временем. Но все же она знает, что хочет стать независимой женщиной, зарабатывающей достаточно, чтобы вести интересную жизнь. Также она знает (или думает, что знает), что хочет помогать людям. Ей нравятся сложные науки, и она собирается их изучать. Она, безусловно, многое знает о себе, но и многого не знает.

Даже без дополнительных консультаций Дайана уже думает на несколько шагов вперед. Еще раньше она решила, что для поступления в медицинский колледж ей нужно хорошо учиться в школе. Дайана понимала, что особое внимание стоит уделить математике, так как та понадобится ей в дальнейшем обучении. Она читала об известных врачах, потому что хотела получить представление о том, какова их жизнь. Она работала в лаборатории, чтобы понять, понравится ли ей это, ведь в дальнейшем это будет составлять часть ее деятельности. Дайана уже мыслит последовательно и качественно. Она смотрит в будущее, набирается нужных знаний, проверяет, приспособливается, взвешивает, присматривается, осваивает узкие области, собирает информацию о том, что еще ей понадобится изучить.

Стоит ли Дайане еще поработать над процессом принятия решений? Нужно ли ей глубже поразмыслить над вероятностями обстоятельств, которые вызывают сомнения? Может быть, ей стоит определить индекс желательности для каждого возможного пути в жизни? Нет! Определенно нет! Однако ей не помешает проявить немного больше сознательности в процессе обдумывания решений и более обстоятельно обдумывать свой выбор. Периодически ей надо бы подводить предварительные итоги.

- Возможно, придется пересмотреть свои интересы. Чего она действительно хочет для себя в будущем?

- Возможно, потребуется прояснить некоторые ожидания. Что для нее важнее — работа или семья?
- Стоит прояснить сомнения и обстоятельства. Это поможет лучше выбирать направление движения.
- Возможно, стоит задуматься и о том, чтобы получить больше информации, которая поможет выбрать верный путь в жизни. Информацию можно черпать из разговоров с друзьями, из книг, из предметов по выбору, предложений работы, факультативных занятий, различных клубов по интересам, путешествий и волонтерской деятельности. Нужно осознанно искать новые знания. Некоторые из них помогут прояснить определенные сомнения. Какую-то информацию добыть легче, другая требует больших усилий.
- Также следует установить промежуточные цели. Развитие письменных навыков и умение работать с компьютером помогут значительно расширить возможности. Развитие личных качеств в любом случае пойдет на пользу, независимо от того, решит ли Дайана стать врачом, психологом, социальным работником или кем-то еще.
- Нужно настроить себя на то, чтобы любые неожиданности обращать в возможности.
- И конечно, продолжать развивать качества, помогающие делать правильный выбор.

Жизнь — это вечный поиск равновесия. Дайана может настолько сильно озаботиться своим будущим, что прекратит наслаждаться настоящим. Или же она может настолько глубоко погрузиться в настоящее, что не способна будет развить навыки и накопить опыт, необходимый для будущего. Помня об этом, она должна учиться принимать решения так, чтобы поддерживать этот баланс.

Какую пользу вы получите от этой книги

Следуя нашим советам, вы сможете значительно продвинуться в вопросах принятия решений. Но чтобы получить максимум пользы, вам нужно поработать над этим. Примените эффективный метод к некоторым своим решениям. Начните с чего-нибудь важного, но не определяющего жизнь. Сначала вам может быть не очень комфортно. Это все равно что менять замах, когда играешь в теннис. Но вскоре вы привыкнете и почувствуете, что всегда именно так и хотели относиться к вопросам выбора. По большому счету этот метод просто покажет вам, как более последовательно делать то, что вы и так делаете каждый день.

Приучите себя постоянно пользоваться этим методом, и вы довольно быстро получите отдачу, открыв для себя много интересного.

- Большинство сложных вопросов содержат всего один, от силы два трудных элемента.
- Многие из трудных решений на самом деле не так сложны, как кажутся. Если вы будете последовательны и сфокусируетесь на самом сложном, то сможете без труда решить проблему.
- Формулировка задачи, постановка цели и поиск вариантов составляют основу верных решений. В большинстве случаев эти три элемента уже определяют правильный выбор.
- Определение и исключение малоперспективных вариантов — почти всегда хорошо. Особенно если сначала эти варианты не были очевидны. Это поможет вам избежать неверных решений и выбрать лучший из оставшихся вариантов. И вообще это заметно упрощает выбор.
- Если имеют место сомнения, вы не можете гарантировать, что правильный выбор приведет к хорошему результату. Но со временем вы убедитесь, что удача благоволит тем, кто грамотно принимает решения.

И самое главное! Помните: единственный способ контролировать свою жизнь — это принимать решения. Все остальное — стечение обстоятельств. Используйте эффективный подход. Не бойтесь ответственности. Старайтесь принимать верные решения и развивайте этот навык. Наградой вам станет насыщенная и более интересная жизнь.

Об авторах

Доктор Джон Хэммонд занимается консалтингом в сфере управления в Линкольне, штат Массачусетс. Он помогает своим клиентам принимать важные решения, успешно совмещая теоретические знания с практическим опытом, полученным за сорок лет научной и консалтинговой деятельности. Он работал в компьютерном департаменте NCR, мирового лидера в области банковских, торговых и информационных решений. Преподавал в Гарвардской бизнес-школе и в Массачусетском технологическом институте. Его привлекали в качестве консультанта Американская фондовая биржа, Bank of America, международная страховая компания CIGNA, DuPont, Estee Lauder, General Electric, IBM, ООН, Всемирный банк и многие другие. Джон Хэммонд — один из авторов Стратегического рыночного планирования и Исследований руководящих решений. Под его руководством проведено более ста гарвардских научных исследований. Статьи доктора Хэммонда печатались в *Harvard Business Review*, *The Sloan Management Review*, *The Journal of Finance*, *Management Science* и других журналах.

Доктор Ральф Кини — профессор Университета Южной Калифорнии, бизнес-школы Маршалла и института инжиниринга при Центре управления телекоммуникациями. Особенно известен своей работой в области трудных компромиссов. Он также дает частные консультации в своем офисе в Сан-Франциско. Среди его клиентов American Express, Гидроэлектростанции Британской Колумбии, Институт изучения электроэнергии, Kaiser Permanente, Pacific Gas and Electric, Seagate и Департамент энергетики США. Доктор Кини написал работу «Ценностно-ориентированное мышление: путь к нестандартным решениям» и был соавтором работы «Решение с несколькими целями», за которую получил Премию Ланчестера в 1976 году. Он также основал и семь лет руководил консалтинговой компанией, занимающейся оценкой

геотехнических и природных рисков. Доктор Кини, в прошлом профессор Массачусетского технологического института, избран членом Национальной академии инжиниринга.

Доктор Говард Райффа — родоначальник теории анализа решений, переговоров и теории игр. Последние сорок лет он преподает искусство и науку принятия решений в Гарвардском университете. В течение этого времени преподавал в бизнес-школе Гарварда, на технологическом отделении, отделении прикладных наук, экономики, в государственной школе Кеннеди, юридической школе, школе общественного здоровья и на факультете статистики. Он был научным руководителем почти ста докторских диссертаций. Его научные исследования, так же как его ученики, оказали значительное влияние на изучение процессов принятия решений по всему миру. Среди его самых известных книг «Игры и решения», «Анализ решений», «Решения с множеством целей» и «Искусство и наука ведения переговоров». Доктор Райффа сыграл важную роль в основании Международного института прикладного системного анализа (МИПСА) и международного научно-исследовательского центра в Вене, в котором стал первым директором. В 1970-х годах целью центра было объединить политические взгляды Востока и Запада с помощью прикладных наук. В 1990-х годах центр занялся изучением глобальных проблем окружающей среды.

Примечания

3. Многие примеры, которые мы приводим в этой главе, ранее были опубликованы в научной литературе. [Пример о четкости и определении расстояния](#) и [пример с запоминанием имен](#) из книги «Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения» Амоса Тверски и Даниэля Канемана (Харьков, издательство «Гуманитарный центр», 2005). [Пример с чашкой и плиткой шоколада](#) из статьи Дж. Л. Кнетча «О пользе кривых безразличия» в *American Economic Review* № 79 (1989): 1277–1284. [Пример с исследованиями о смертной казни](#) из статьи С. Дж. Лорда, Л. Росса и М. Р. Леппера «Исследования избирательного восприятия и ложной уверенности перед лицом опровергающих доказательств» в *Journal of Personality and Social Psychology* № 37 (1979): 2098–2109. [Пример со страховой франшизой в Пенсильвании и Нью-Джерси](#) из статьи И. Дж. Джонсона, Дж. Херши, Дж. Месароса и Х. Кунройтера «Планирование возможных погрешностей в страховых выплатах» в *Journal of Risk and Uncertainty* № 7 (1993): 35–51. [Утверждения о формулировках](#) взяты из статьи «Формулирование решений и психология выбора» Амоса Тверски и Даниэля Канемана в *Science* № 211 (30 января 1981): 453–458. [Статистика по авиакатастрофам](#) из «Авиабезопасность последние десять лет» Арнольда Барнетта и Мэри К. Хиггинс в *Management Science* № 35 (январь 1989): 1–22. [Задача с библиотекарем и продавцом](#) из интервью Дэниэля Канемана и Ричарда Талера, цитируется по *Money* (июнь 1990): с. 87.

Вы также можете найти другие интересные примеры и ловушки, описанные в этих статьях, в книге Эдварда Руссо и Пола Шумейкера «Ловушки выбора: десять трудностей правильного принятия решений и как их избежать» (*Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them*), New York: Simon & Schuster, 1989 и в книге Макса Базермана «Суждения и управление процессом принятия

решений» (*Judgment in Managerial Decision Making*), New York:
John Wiley & Sons, 4th edition, 1998. Прим. авт.

Оглавление

Глава 7. Сомнения

Не путайте правильный выбор с хорошим результатом
Упростите мучительный выбор с помощью карты рисков
Как построить карту рисков
Представьте карту рисков в виде дерева решения

Глава 8. Допустимые риски

Осознайте, на какой риск вы готовы пойти
Учитывайте свое отношение к рискам, принимая решения
Рассчитайте индекс желательности
Применение индекса желательности для сложных решений
Кривая желательности
Берегитесь ловушек
Откройте новые возможности с помощью управления рисками

Глава 9. Взаимосвязанные решения

Взаимосвязанные решения сложны
Планируйте заранее
Шесть шагов, которые помогут разобраться со взаимосвязанными решениями
Оставляйте возможность для маневра
Смотрите шире

Глава 10. Психологические ловушки

Полагаться на первое, что пришло в голову: ловушка якорения
Придерживаться того, что есть: ловушка статус-кво
Отстаивать ранее принятые решения: ловушка невозвратных издержек
Видеть то, что хочешь видеть: ловушка подтверждающих доказательств
Неправильно ставить вопрос: ловушка формулирования
Излишняя самоуверенность: ловушка чрезмерной

убежденности

Думать о плохом исходе: ловушка возможного провала

Отрицать важную информацию: ловушка основных данных

Необъективно оценивать возможности: ловушка

осторожности

Видеть систему там, где ее нет: ловушка предсказуемых

случайностей

Мистифицировать совпадения: ловушка счастливого случая

Предупрежден — значит вооружен

Глава 11. Принимайте мудрые решения

Начните

Сконцентрируйтесь на главном

Разработайте план действий

Сведите сложности на нет

Выйдите из тупика

Вовремя останавливайтесь

С умом пользуйтесь советами

Определите принципы принятия решений

Найдите свой стиль

Несите ответственность за свои решения

Какую пользу вы получите от этой книги

Об авторах