

Джон Хэммонд

Правильный выбор (часть 1)

Содержание данного материала защищено авторскими правами.

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

Эту книгу хорошо дополняют:

[Ловушки мышления](#)

Чип Хиз и Дэн Хиз

[Почему мы ошибаемся](#)

Джозеф Халлинан

[Nudge](#)

Ричард Талер и Касс Санстейн

[Почему](#)

Саманта Клейнберг

[Эмоциональный интеллект](#)

Дэниел Гоулман

Предисловие

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

Эта книга — то, что вам нужно.

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

Эта книга — то, что вам нужно.

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

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

«Правильный выбор» — это план принятия верных решений

Перед вами простое руководство, как делать правильный выбор. Вы узнаете, на что обращать внимание, как оценивать возможные варианты и планировать те или иные шаги. Суть предлагаемого нами метода выражается известной формулой

«разделяй и властвуй»: разбейте процесс на ключевые элементы, выделите наиболее важное, обдумайте все как следует и потом принимайте решение. Это очень *дальновидный* подход. Он побуждает искать варианты до того, как возникнут проблемы.

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

«Правильный выбор» — книга, которую легко понять

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

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

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

Как оказалось, самое сложное для нас — подобрать правильные слова. К счастью, у нас были замечательные помощники. Мы благодарим за помощь Никки Сабин, редактора Гарвардской бизнес-школы, Сюзан Буланжер и Ника Карра — за их неоценимую работу над текстом, Нэнси Орс —

за советы. Мы признательны всем за предложения и комментарии к нашим предыдущим работам.

Джон Хэммонд

Ральф Кини

Говард Райффа

Глава 1

Делаем правильный выбор

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

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

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

Принятие решений — основополагающий жизненный навык

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

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

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

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

Вы можете научиться правильному выбору

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

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

Этому методу присущи:

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

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

Эффективный способ делать правильный выбор

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

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

Восемь элементов правильного выбора

Задача
Цели
Варианты
Результаты
Компромиссы
Сомнения
Допустимые риски
Взаимосвязанные решения

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

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

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

Восемь элементов успешного выбора

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

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

правильно и непредубежденно сформулировать задачу, осознавая ее сложность и избегая сужающих выбор предрассудков.

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

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

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

Ищите компромиссы. Цели часто противоречат друг другу, поэтому нужно найти баланс. Иногда приходится чем-то

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

Преодолевайте сомнения. Что произойдет в будущем? Насколько все это реально? Решению, какую сумму отложить на дальнейшее обучение дочери, будут сопутствовать довольно сильные сомнения. Захочет ли она поступать в престижный университет или в обычный вуз? Поступит ли? Сможет ли и дальше развивать свои художественные, спортивные или научные таланты? Захочет ли работать во время обучения? Понадобится ли ей машина? Сомнения только усложняют выбор. Но правильное решение подразумевает преодоление сомнений и оценку вероятности каждого исхода и его последствий.

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

Взаимосвязанные решения. Сегодняшние решения влияют на завтрашние. И наоборот, ваш будущий выбор должен соотноситься с тем, что занимает вас сейчас. Дорожная

компания покупает землю сегодня, чтобы справиться с возросшим потоком машин в будущем. Это позволит избежать и скачков цен, и негодования жителей домов, которые могут построить там, где позже понадобится проложить дорогу. Имея дело с настоящим, собирайте информацию о будущем. Действуя, принимайте во внимание все имеющиеся сведения — и вам легче будет делать правильный выбор, несмотря на изменчивые условия.

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

Кейс

Продавать бизнес или нет?

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

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

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

Первым делом следовало правильно поставить задачу. Почему Билл решил продать свою долю? Он заскучал и ему захотелось перемен. Планы организовать новый бизнес были расплывчатыми: Билл не очень хорошо представлял, что это будет и где. Он также рассматривал возможность переехать на Западное

побережье — из-за климата и возможности вместе с женой посвящать больше времени любимым занятиям: игре в гольф, прогулкам под парусом, рыбной ловле, катанию на лыжах.

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

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

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

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

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

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

Начните прямо сейчас

На примере Билла видно, насколько важно понять, *как* принимать правильные решения. Конечно, последнее не обеспечивает отличный результат, равно как и неправильное

решение не гарантирует плохой. Но все же они повышают шансы на успех и помогают контролировать свою жизнь.

Отметим еще несколько важных моментов.

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

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

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

Глава 2

Задача

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

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

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

Подойдите к задаче творчески

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

Именно таким образом много лет назад удалось возродить бедствующий порт на Западном побережье. Каждые три года

влиятельный профсоюз портовых рабочих, угрожая забастовкой, требовал пересмотра условий труда — и добивался своего. Правила буквально связывали руководству руки и делали невозможным внедрение новых эффективных технологий погрузки и разгрузки судов. Порт терпел убытки.

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

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

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

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

Превращайте задачи в возможности

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

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

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

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

Большинство стимулов приходят к нам извне (от руководителя, например) или появляются по не зависящим от нас обстоятельствам (новые законы по регулированию бизнеса). Именно поэтому нам не очень-то нравятся такие задачи. Но это не значит, что надо сидеть и ждать, пока вас вынудят принять какое-то решение. Берите инициативу в свои руки. Создавая ситуации выбора, вы генерируете для себя множество вариантов еще *до того, как возникнет задача*,

требующая безотлагательного решения. Вы, например, можете периодически анализировать свою карьеру и размышлять, не сменить ли поле деятельности. Не обязательно ждать незначительного повышения, трудностей у работодателя или появления нового начальника, с которым вы не поладите. Будьте дальновидны. Всюду ищите возможности.

Сформулируйте задачу

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

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

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

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

Не зацикливайтесь на условиях. Обычно они сильно сужают возможности. Формулировка «Когда проводить трехмесячные фокус-группы для запуска нового предложения по кредитным картам на Среднем Западе?» предполагает, что: а) мы будем проводить фокус-группы, причем б) продолжительностью три месяца и в) на Среднем Западе. Иногда подобные условия

полезны: они позволяют сфокусироваться и не тратить время на неподходящие варианты. Но они могут и ограничивать обзор, заслоня лучшие варианты развития событий. Как вы убедитесь на следующем примере, формулировка задачи, условий и препятствий ведет к успешному решению.

Не закливайтесь на условиях. Встреча в Беркли

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

Поняв это, помощник стал уточнять. Есть ли необходимость именно в трехдневной встрече? Не достаточно ли двух дней? Всем ли необходимо присутствовать на встрече постоянно? Но даже на один день собрать всех троих было затруднительно.

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

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

План удался. Стратегию выработали в течение трех недель.

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

Подумайте, что еще может повлиять на решение. Какие промежуточные решения могут изменить ход событий? На чем

скажется ваше решение? Выбор программ для обработки текстов зависит от того, выделит компания деньги на обучение или нет. А от цены этой программы — какие компьютеры и технику закупит компания. Решения редко существуют сами по себе. Думая в контексте поставленной задачи, вы сможете двигаться в нужном направлении.

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

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

Будьте готовы поменять взгляд

Естественно, вам захочется с самого начала сформулировать задачу наилучшим образом. Но, даже приложив к этому максимум усилий, вы не застрахованы от смены взглядов

в процессе ее решения. Поначалу вы думаете, что задача — планирование летнего отпуска. И только потом осознаёте, что на самом деле все упирается в вашу уже запланированную зимнюю поездку. Вы просто не можете позволить себе два путешествия в году.

Помните, что сама по себе постановка задачи — тоже выбор, который во многом повлияет на окончательное решение. Именно поэтому важно время от времени останавливаться и переосмысливать задачу. Например, телекоммуникационная компания, обнаружив, что конкурент добился улучшения картинки при передаче видеоданных на 20%, может сразу поставить такую же цель. Но можно существенно превзойти конкурента, если сформулировать цели иначе, хотя бы так: «Применение каких технологий позволит нам совершить прорыв в видеосвязи и добиться стопроцентной четкости картинки?»

Переосмысление задачи — это новые возможности, которые ведут к правильным решениям. Поэтому периодически спрашивайте себя, в правильном ли направлении вы движетесь. Это особенно важно, если меняются внешние обстоятельства или появляется новая информация. Неправильно поставленная задача — это ловушка. Не попадитесь в нее.

Будьте внимательны

Вы, наверное, полагаете, что мы слишком много внимания уделяем этой теме? Да, вы правы. Постановка задачи требует времени. Не думайте, что у вас получится это с первого раза. Грамотная, обдуманная формулировка учитывает множество факторов. Время — возможно, сейчас вам некогда заниматься более серьезными проблемами. Важность — если решение не особенно важно, оно не стоит усилий. Значимость — слишком много задач требуют немедленного рассмотрения. Эмоциональность — вы пока не готовы взяться за задачу. Однако в 99 случаях из 100 время, потраченное на

формулировку, окупается с лихвой, увеличивая ваши шансы принять верное решение.

Небрежно поставленная задача сужает возможности.

Кейс: поиск работы

Боб Хамонски потерял работу. Ну, похоже на то. При поглощении компании более крупным игроком на рынке его должность финансового аналитика упразднили. Новый владелец хотел оставить Боба в компании и предложил ему на выбор несколько вакансий финансового аналитика в филиалах.

Переезд для Боба был весьма проблематичен, потому что он только что развелся. Мировое соглашение давало ему опеку над двумя детьми. Бывшая жена, адвокат, должна была брать детей на выходные и подстраховывать Боба в экстренных случаях.

Боб рассматривал разные варианты. Но в итоге, несмотря на блестящий профессиональный опыт, решил «остаться у текущего работодателя» и выбрал одну из должностей аналитика в ближайшем к нынешнему месту жительства городе. С этого момента его жизнь превратилась в настоящий кошмар. Если ребенок болел, воспользоваться помощью жены не удавалось. Поездки к жене на выходные (по два с половиной часа туда и обратно) нисколько не облегчали положение. Да и работа оказалась не так хороша, как предыдущая.

Если бы Боб сформулировал задачу иначе («найти высокооплачиваемое место аналитика»), он получил бы отличную работу в другой компании в родном городе. Позволив кому-то решать за себя, он лишь сузил круг потенциальных возможностей.

Из истории Боба Хамонски следует, что люди часто недооценивают важность правильной постановки задач. Желая принять решение как можно скорее, перескакивают к следующим пунктам. И хотя им самим кажется, будто они продвигаются к решению, для нас они похожи на несущихся по автострате путешественников, которые радуются, что преодолели сто километров за час, не осознавая, что движутся в неверном направлении.

Кейс

Перепланировка или переезд?

Познакомьтесь с Дарлин и Дрю Мэтерсами. Им стало тесно в их доме с двумя спальнями, подвалом и одной ванной комнатой. Супруги в раздумьях.

Восемь лет назад молодая пара купила скромный дом в жилом районе на Скул-стрит. Дарлин ожидала ребенка, и семья переехала из маленькой квартирki, чтобы

у малыша была своя комната. Теперь они ждут второго. Поначалу Дрю и Дарлин старались придумать, как разместить малыша в нынешнем доме. Определить его в комнату к Джону? От этой идеи быстро отказались. Разделить собственную спальню? Можно, но в ней и так мало места. Вскоре стало понятно, что их дом слишком мал.

Пара решила увеличить площадь дома. Последние два месяца их мысли крутились вокруг оценки и планирования. Пристройка к дому обойдется в \$25 000 и займет большую часть двора, и без того не слишком просторного. Второй этаж позволит сохранить двор, но будет стоить \$40 000.

За восемь лет, прошедших с момента покупки дома, он вырос в цене. Их подруга, риелтор Энни Чу, сообщила, что теперь дом можно продать за \$155 000 — очень выгодно, ведь купили они его всего за \$77 750. С учетом оставшихся ипотечных выплат (\$57 000) чистая прибыль от продажи дома составит \$98 000 (\$155 000 минус \$57 000). У обоих супругов стабильный заработок. Дарлин — медсестра в местной больнице, хотя пару лет после рождения ребенка планирует работать неполный день. Дрю занят в торговле. Их общий доход без учета налогов составляет примерно \$75 000 в год. Их положение стабильно, и они могут позволить себе перепланировку. У них не должно возникнуть никаких проблем с ежемесячными выплатами по кредиту.

Но однажды, сразу после ужина, Дарлин завела разговор, открывший новые перспективы.

— Дрю, — начинает Дарлин, — сегодня Джон заставил меня задуматься. Помнишь его друга Джимми, который живет дальше по улице? Так вот, семья Джимми переезжает. И Джон спросил меня, почему люди переезжают и когда переедем мы. Сначала я подумала, что он переживает, но потом поняла, что ему нравится идея. Мы долго говорили об этом и, знаешь, чем больше мы говорили, тем больше я задумывалась: а почему бы нам не подумать о переезде вместо перепланировки?

— Ты серьезно? — удивляется Дрю. — Учитывая ситуацию на рынке недвижимости?

— Ну, для меня эта мысль тоже нова. Но и у Джона, например, есть свои пожелания. Он хотел бы, чтобы было больше места для игр и для катания на велосипеде и чтобы дом был близко к школе. И мне показалось, что переезд не такая уж плохая идея. Конечно, цены сейчас высокие, но наш дом значительно подорожал. Если мы его продадим, то сможем позволить себе ежемесячный платеж за больший дом. И нам не придется делать перепланировку.

— Невероятно! — всплескивает руками Дрю. Для него это как гром среди ясного неба. — Уже два месяца мы обсуждаем перепланировку. Боже мой! Порой восьмилетний ребенок может подать своим родителям здравую идею! Ведь наша реальная проблема не в том, как перестроить дом, а в том, чтобы в нем для всей семьи было достаточно места. И в конце концов в том, чтобы найти подходящий дом. Перепланировка — всего лишь один из возможных вариантов.

(Продолжение в [главе 3](#))

Уроки кейса

Дарлин и Дрю изначально сузили задачу: «Как сделать перепланировку?» Им нужно было больше пространства для второго ребенка. Вначале они пришли к выводу, что лучшим решением будет пристройка. К счастью, простой вопрос Джона «Почему люди переезжают?» направил их мысли в другое русло.

Что теперь поможет им принять решение?

- В первую очередь нужно время, чтобы обдумать другие возможные варианты. Например, поразмышлять о том, как переезд в пригород скажется на качестве жизни. Возможно, в будущем появится еще один ребенок или к ним переедет кто-то из пожилых родственников.
- Потом супругам необходимо рассмотреть возможные условия и ограничения. Спросить себя, готовы ли они поступиться чем-то или ослабить свои требования. Насколько важно при переезде не оказаться слишком далеко от родственников? Легко ли будет найти работу? Как ответы на эти вопросы расширят географию поиска дома?

Шире взглянув на проблему выбора, вы лучше сформулируете задачу. А это, в свою очередь, подразумевает больше творческих решений.

Глава 3

Цели

Итак, вы сформулировали задачи. Теперь остановитесь и подумайте о целях. Чего вы хотите? Что вам на самом деле нужно? Каковы ваши ожидания? Честно и предельно ясно ответив на эти вопросы, вы приблизитесь к правильному выбору.

Почему цели так важны? Они создают основу для оценки возможных вариантов. Другими словами, цели — это критерии ваших решений. Грамотно их поставив, вы избежите необдуманных решений, учитывающих, например, только финансовую сторону, а не личные интересы. К тому же чем их больше, тем шире спектр возможностей для выбора, при котором вы не будете полагаться на первый пришедший на ум вариант.

Цели, конечно, очень индивидуальны. Они могут касаться вашей семьи, работодателя, окружения, страны, даже общества в целом. Представьте, что вы райтер-фрилансер и только что закончили масштабный учебник по пользованию компьютером для большой компании. Теперь вы в поисках новой работы. Первое, что приходит на ум, — искать похожую в других фирмах. Это позволит получить максимальный доход и подкрепит ваше портфолио. Но потом вы начинаете думать и о другом: для вас важно приносить пользу обществу, помогать менее успешным его членам, расширять имеющийся опыт. И вы в итоге беретесь за менее оплачиваемую работу: пишете брошюры и фандрайзинговые письма в помощь местному хоспису для больных СПИДом. И, несмотря на уменьшение дохода, через некоторое время убеждаетесь, что приняли мудрое решение.

Руководствуйтесь своими целями

Иногда мы делаем правильный выбор даже без дополнительных рассуждений и расчетов. Вот пример. Представьте, что руководитель только что предложил вам повышение. Новая должность подразумевает солидную прибавку к зарплате, но в то же время и переезд на другой конец страны. Ваша первая реакция: «Конечно! Это же то, о чем я мечтал!» Подумав, вы начинаете сомневаться. Конечно, новая работа сулит финансовые преимущества, но доставит неудобства вашей супруге, двенадцатилетним близнецам, да и вам самому тоже.

Посоветовавшись с семьей, вы определяете, что для вас важно: улучшить качество жизни, развиваться профессионально и приносить пользу компании. И благодаря этому иначе смотрите на предложение. Вы понимаете, что ваши родные привыкли жить в теплом климате и много времени проводить на свежем воздухе. В другом городе этим придется пожертвовать. Потом вы обнаруживаете, что хотя новая должность обещает быть интересной, она в меньшей степени соответствует вашим умениям и увлечениям, чем текущая работа. В то же время ваш вклад в развитие компании останется примерно на том же уровне. Зарплата на новом месте будет определенно выше, но ведь деньги — не самое главное. И ситуация вдруг становится прозрачной: аргументировав свое решение, вы отклоняете предложение.

Даже если ответ не столь очевиден, понимая цели, вы скорее придете к верному решению. Обдумывание возможных вариантов займет меньше времени.

Цели:

- **помогают понять, какая именно информация вам необходима.** Вам предложили новую работу. Вы понимаете, что для вас особенно важны условия труда. Вы заходите на сайт потенциального работодателя и стараетесь как можно больше узнать о корпоративной культуре компании;

- **помогают объяснить свой выбор.** Начальник просит вас обосновать решение по поводу сотрудничества с компанией, обслуживающей копировальную технику. Вооружившись списком целей, вы легко объясните ход своих мыслей и покажете, что ваше решение соответствует поставленным задачам;
- **определяют важность выбора, а также необходимое количество времени и сил.** Если для вас не имеет значения, на какое время будет назначен визит к стоматологу, зачем вообще думать об этом?

Когда вам покажется, что принятие решения застопорилось или, наоборот, вы опережаете события, вернитесь к целям. Пусть они будут вашими путеводными огнями.

Остерегайтесь ловушек

Помните выражение: «Кораблю, который не знает куда плыть, ни один ветер не будет попутным»? Принимая решение, мы не уделяем должного внимания целям и в результате делаем абсолютно неверный выбор.

Почему? Потому что слишком узко смотрим на ситуацию. Мы схематично обозначаем задачи, упуская важные моменты, которые становятся очевидными уже после того, как выбор сделан. Мы часто заикливаемся на цене или доступности и недооцениваем субъективные, скрытые факторы — особенности, простоту в использовании. «Сложное» превалирует над «простым». В придачу ко всему мы часто ставим сиюминутные цели выше долгосрочных. Таким образом, «наслаждаться жизнью сейчас» для нас бывает важнее, чем «иметь достойную пенсию».

Подобные ошибки происходят по двум причинам. Первая: *слишком мало времени отводится на размышление о целях.* Люди думают, что и так знают, чего хотят, и с ходу выбирают первое, что вроде бы решает проблему. И только потом, когда все

оборачивается не так хорошо, как ожидалось, понимают, что ошиблись. Естественно, слишком поздно.

Вторая причина: *правильный выбор — не всегда самый простой*. Цели не появляются сами собой и не складываются в четкие списки. Истинные потребности могут прятаться под слоем желаний других людей, общественных установок и норм или мнения большинства. Если речь идет о важном решении, только детальное исследование собственных предпочтений поможет понять, что важно именно *для вас*. Это копание в себе многих сбивает с толку и доставляет неудобства. Но чем глубже от «очевидных» целей вы копаете, тем больше ваши шансы сделать в итоге правильный выбор.

Искусство ставить цели

Постановка цели — настоящее искусство, и вы можете овладеть им. Следуйте этим пяти шагам.

Шаг 1. Запишите все, что касается вашего решения. Пусть пунктов будет много. Ничего страшного, если в списке важные цели будут перемежаться тривиальными соображениями. На этой стадии ограничения только блокируют творческие возможности. Любыми способами побуждайте себя выискивать скрытые варианты для настоящего и будущего. Не бойтесь говорить одно и то же разными словами. Перефразировав свою мысль, вы обнаружите важные нюансы.

Освежите список, используя некоторые из следующих техник:

- Составьте список желаний. Опишите максимально подробно, чего вы хотите от вашего решения. Что сделает вас счастливым?
- Чего вы в первую очередь хотели бы избежать?
- Учитывайте, как решение повлияет на других. Чего бы вы хотели для окружающих?

- Спросите тех, кто был в подобной ситуации, что они учитывали при принятии решения.
- Подумайте о самом невероятном, пусть и неосуществимом, варианте. Чем он так хорош?
- А теперь представьте самый ужасный вариант развития событий. Что за ним скрывается?
- Подумайте, как бы вы объяснили кому-то свое решение. Чем бы его обосновали? Ответы могут привести на свежие мысли.
- Если решение касается кого-то еще (группы людей, семьи или коллег), предложите каждому написать свои соображения. Потом объедините варианты. Это расширит взгляд на проблему и поможет составить более четкое представление о потребностях каждого.

Применяя эти и другие, в том числе собственные, приемы, вы получите огромное количество идей относительно решения, которое вам необходимо принять.

Шаг 2. Переведите мысли в цели. Самая понятная и доступная форма — короткая фраза, состоящая из глагола и существительного: «минимизировать расходы», «уменьшить вред, наносимый окружающей среде» и т. д. Ниже описано, как это выглядит на практике.

Постановка цели: выбор начальной школы

Мэри и Билл выбирают начальную школу для дочери Кейт. Каждый составил список того, что считает важным в образовании. Потом они объединили свои списки и спустя десять минут получили такой перечень:

- Приобрести базовые знания.
- Получать удовольствие от учебы в школе.
- Развить творческое мышление.
- Стать дисциплинированной.
- Приобрести хорошие манеры.
- Научиться ладить с окружающими.
- Участвовать в спортивных мероприятиях.
- Узнавать о разных людях.

- Развиваться интеллектуально.
- Учиться с удовольствием.
- Участвовать в мероприятиях, посвященных искусству, и полюбить искусство.
- Научиться жить в обществе.
- Развить способности к обучению.
- Подружиться со сверстниками.
- Познать базовые ценности (честность, взаимопомощь, сострадание).

По тому же методу супруги составили второй список с описанием ожиданий от школы и обнаружили несколько пунктов, по которым их мнения расходились. Билл настаивал на школьной форме, а Мэри — на свободном стиле одежды. Мэри сказала, что ненавидит школьную форму, так как та напоминает ей армию. И добавила, что разнообразие — это правильно. Билл парировал: соперничество в плане одежды не приведет ни к чему хорошему. Тем более не все могут позволить себе одеваться по последнему слову моды.

Мэри и Билл пересмотрели свои позиции, принимая во внимание главное. Это добавило кое-что к их первоначальному списку требований:

- Снизить ежегодные траты на школу.
- Сократить время в пути от дома до школы.
- Поощрять разнообразие стилей жизни (одежда, интересы).
- Не поощрять имущественное соперничество (одежда, велосипеды и т. д.).
- Воспитывать уважение ко всем детям, независимо от их семейных обстоятельств.

Шаг 3. Разделяйте цели и средства. Итак, список готов. Теперь его надо упорядочить. При этом важно разделить средства достижения целей (кожаные кресла в новой машине) и сами цели (удобный привлекательный интерьер новой машины).

Разделение средств и целей похоже на чистку лука — слой за слоем. Следуйте известной японской пословице: «Вы не поймете ничего до конца, пока пять раз не спросите почему». Просто задавайте себе этот вопрос. Почему? Задавайте его до тех пор, пока у вас не закончатся ответы. Агентство по охране окружающей среды США, например, использует формулировку «сокращение выбросов» для оценки многих предлагаемых программ по уменьшению уровня загрязнений воздуха и воды. Но что это — цель или средство ее достижения? Давайте спросим «почему?» — и тогда узнаем.

Итак, почему нужно сокращать выбросы?

Потому что это уменьшит концентрацию загрязняющих веществ.

Почему это важно?

Это уменьшит вред, наносимый человеку.

Почему это важно?

Потому что выбросы наносят вред здоровью человека.

А почему так важно заботиться о здоровье?

Здоровье в принципе важно. Это именно та цель, к которой стремится Агентство по охране окружающей среды. Все остальное — средства ее достижения.

Спрашивая «почему?»/«зачем?», вы определите свои фундаментальные, основные цели, отделив их от промежуточных. Такие цели — своего рода станции на пути к главной цели, о которой вы можете сказать: «Это то, что нужно мне само по себе. Именно к этому я и стремлюсь». Основные цели напрямую затрагиваются принимаемыми решениями.

Предположим, вашей компании предстоит построить новый оптовый склад. Цели — «Минимизация времени строительства» и «Минимизация времени на получение разрешения». Вы спрашиваете себя: «Почему это важно?» — и обнаруживаете средства, скрытые в целях. Они, в свою очередь, ведут к основной цели — «скорейшему открытию» и «минимизации затрат на оснащение склада».

Цели зависят от поставленной задачи. То, что служит средством в одном случае, может быть целью в другом. Предположим, вам только что исполнилось 55 и через десять лет вы планируете выйти на пенсию. Вам нужно принять два важных взаимосвязанных решения: куда вложить пенсионные накопления и чем заняться на пенсии. Для первой проблемы главное — разумно распорядиться деньгами и накопить как можно больше. Для второй деньги — это лишь средство. Несколько «почему?»/«зачем?» — и вы придете к ответу: обеспечить и поддерживать достойное качество жизни.

Очень важно отделять цели от средств их достижения. Каждый из этих пунктов имеет большое значение для принятия

решений.

- **Каждое средство достижения цели может стать стимулом для новых вариантов и лучшего понимания поставленной задачи.** Размышления о том, как сократить время строительства оптового склада, могут привести к решению немедленно отправить все необходимые материалы на строительную площадку.
- **Сравнивая и оценивая различные варианты, принимайте во внимание только конечную цель.** Естественно, вам хочется как можно эффективнее использовать все средства. Но почему? Разумеется, чтобы побыстрее достичь цели. Если вы будете в равной степени опираться и на конечную, и на промежуточные цели, то усложните себе задачу.

Шаг 4. Проясните цели. К этому шагу вы уже должны составить список целей. Что конкретно вы имеете в виду под каждым из пунктов? Вопрос «что?» позволяет яснее увидеть составляющие, а ясность ведет к лучшему пониманию. Понимание, в свою очередь, поможет четче обрисовать перспективы достижения целей. И когда придет время делать выбор, вы почувствуете, соотносится ли ваше решение с целью.

Цель «Минимизировать затраты» очевидна и буквально означает потратить как можно меньше денег. Другие значения могут быть расплывчаты. Вам нужно «Минимизировать вред, наносимый здоровью» определенным видом загрязнения воздуха. Но какой именно вред? И чьему именно здоровью? Или, скажем, вы хотите «повысить престиж» своей профессии. Но что вы подразумеваете под престижем? В чьих глазах? Внеся ясность в определение, вы с большей легкостью достигнете желаемого.

Шаг 5. Проверьте, соответствуют ли цели вашим задачам. Итак, цели поставлены. Теперь настало время их проверить. Опираясь на свой список, оцените несколько возможных

вариантов. Спросите себя, удовлетворит ли вас достигнутый результат. Если нет, возможно, вы что-то упустили или неверно сформулировали цели. Пересмотрите список. Другой полезный тест: насколько ваши цели убедят окружающих в правильности решения? Если их не сочтут весомыми причинами, пересмотрите их. Что именно нужно уточнить? Что вы пропустили?

Практические рекомендации

Вы увереннее поставите цели, если примете во внимание следующее.

Цели всегда индивидуальны. В одной и той же ситуации у разных людей могут быть разные цели. Одинокий человек, думая об увеличении пенсионных накоплений, рассматривает исключительно долгосрочные вклады в паевые инвестиционные фонды. Семейный же человек обратит внимание и на промежуточные выплаты, так как у близких может возникнуть в них необходимость, например в случае его неожиданной смерти.

Разные задачи подразумевают разные цели. Многие часто забывают эту простую истину. Конечно, ведь проще придерживаться одних и тех же целей, чем формулировать новые для каждой задачи. В зависимости от того, кого нанимают в больницу — специалиста по привлечению средств или финансового директора, будут различаться и цели.

Цели не должны ограничиваться непосредственно доступной информацией. Многие ошибочно концентрируются на очевидных, измеряемых качествах. Но такой подход не всегда раскрывает суть поставленной задачи. Использовать простые и ограниченные цели — все равно что искать потерянный в темном переулке кошелек под фонарем потому лишь, что там больше света. Очевидные цели

не всегда отражают то, что действительно важно. Остерегайтесь этой ловушки!

Если обстоятельства не изменились коренным образом, хорошо продуманные основные цели для схожих проблем должны оставаться относительно неизменными. Ключевое слово здесь — хорошо продуманные. Чем дольше вы решаете задачу, тем вероятнее, что цели поменяются, если вы не продумали их как следует на начальном этапе. Но изначальные, основные цели в вопросах здоровья, финансов и подобных сферах будут оставаться неизменными или меняться очень медленно.

Если предполагаемое решение доставляет вам дискомфорт, возможно, вы упустили что-то важное. Запоздало осознав это, вы можете решить, что недостаточно все взвесили, но это не всегда так. Иногда, лишь приняв решение, понимаешь, в чем состояла его подлинная цель. Представьте, что ассоциация городских школ поручила созданному ей комитету организовать однодневную конференцию. Комитет составил повестку дня исходя из целей, обозначенных ассоциацией, но, к сожалению, документ отклонили. Несмотря на то что в повестке было учтено все, при дальнейшем обсуждении выявилось еще одно крайне важное условие: избегать неоднозначных тем. В ассоциации задумались над этим, только прочитав готовую повестку.

Кейс

Перепланировка или переезд?

У Дрю и Дарлин Мэтерс появилось два варианта увеличения пространства для растущей семьи: перепланировка или переезд.

Чего мы хотим от нового дома

| Цели | Промежуточные цели |
|-----------------|-------------------------------|
| 1. Расположение | Время в пути до работы Дарлин |

| | |
|--|--|
| Время в пути до работы Дрю | Расстояние до школы Джона Расстояние до магазинов |
| 2. Школа | |
| 3. Качество жизни в районе Уровень преступности | Интенсивность движения транспорта Наличие детских площадок Спортивные сооружения (бассейн, теннисные корты, велодорожки) |
| 4. Дом Размер (количество спален, ванных) | Кухня Гостиная Необходимость ремонта Внешний вид |
| 5. Двор Размер | Ландшафт (деревья, газон, сад) |
| 6. Цена | |

«О'кей, — говорит Дрю, — если мы серьезно обдумываем это, давай составим список плюсов и минусов переезда. Чего мы действительно хотим?»

Дарлин достает карандаш и блокнот. После оживленной дискуссии исписана пара страниц. К обсуждению присоединяется Джон и добавляет несколько собственных идей.

На следующий день Дарлин собирает все идеи и мысли в список с заголовком «Чего мы хотим от нового дома». Далее Мэтерсы корректируют список целей (полученный перечень мы приводим ниже). Удовлетворенные результатом, Дарлин и Дрю готовы узнать, какие дома на рынке соответствуют их требованиям и будет ли покупка выгоднее перепланировки.

(Продолжение в [главе 4](#))

Уроки кейса

Мэтерсы почти все сделали правильно: обдумали идеи, обозначили цели и не пожалели времени, чтобы все записать. Однако они достигли бы лучшего результата, если бы учли еще кое-что:

- Сначала поручите каждому составить свой список и только потом переходите к совместному обсуждению.
- Формулируйте каждую мысль в виде цели, используя глагол и существительное.
- К каждой цели подбирайте вопрос «почему?», «зачем?». Мэтерсов волнуют уровень преступности и интенсивность уличного движения, потому что они в принципе озабочены вопросами безопасности. Если бы они сформулировали основную цель как «уровень безопасности», то получили бы еще целый ряд промежуточных целей: высота ступенек на лестнице, дополнительные ограждения и т. п.

- Спрашивайте, что вы на самом деле имели в виду под «своими целями». Это позволит вам лучше понять свои потребности. (В случае Мэтерсов нужно конкретизировать пункты «цена» и «школа».) Под «ценой» подразумевается стоимость дома, величина выплат в рассрочку, сумма кредита или размер ежемесячного платежа (налоги, коммунальные услуги, мелкий ремонт, страховка и т. п.)? То же и с графой «школа». Чтобы сравнить все показатели, Мэтерсам необходимо более конкретно определить, что для них важно в выборе школы.

Уточнив цели, Мэтерсы могут продолжить работу со списком. Наши рекомендации:

- Прежде чем закрыть список, неплохо было бы посмотреть несколько домов, выставленных на продажу. Возможно, это дополнит список и расширит понимание имеющихся пунктов в нем.
- Представить, что они купили определенный дом или отказались от покупки. Насколько легко им было бы объяснить свое решение, опираясь на поставленные цели?
- Быть готовыми к внезапному появлению новых целей (потенциальный рост дома в цене).

Глава 4

Возможные варианты

Варианты развития событий — это сырье для вашего решения. Они представляют собой разнообразие возможностей, связанных с целями. Всегда помните о двух главных вещах. Первое: *вы не сможете выбрать вариант, который не рассматривали*. Прекрасный дом в отличном районе может быть свободен для аренды. Но если вы не спросите об этом, то так его и не получите. И второе: *неважно, сколько у вас вариантов. Выбранный вами может оказаться ничем не лучше остальных*. Поэтому всегда ищите новые, достойные, нестандартные варианты — это окупится сторицей.

Расширяйте пространство вариантов

К сожалению, люди не слишком раздумывают над вариантами, принимая решения. Они уверены, что рассмотрели все, что можно (даже если это на самом деле не так), и знают, как претворить это в жизнь. В результате множество решений принимается исходя из довольно бедного, узкого круга возможностей. И хотя первопричина всего — необдуманность, в каждом конкретном случае она проявляется по-своему.

Одна из самых распространенных ошибок — идти по проторенной дорожке. Из-за того, что многие решения схожи между собой, первая мысль — воспользоваться аналогичным вариантом. Пятница, вечер. Вы со своей девушкой решаете, чем бы заняться. Вы ходили в рестораны и в кино последние шесть пятниц. Эй, как насчет того, чтобы сходить в кино или в ресторан? Или вот еще пример. В прошлом году 40% городского бюджета было потрачено на школы, 30% — на содержание полиции и пожарной охраны, 20% — на социальные нужды и 10% — на отдых и благоустройство. Почему бы не распределить средства точно так же и в этом году? Идти по

проторенной дорожке — значит потакать лени и полагаться на привычку. Но стоит приложить хотя бы небольшие усилия — и перед вами откроется масса других возможностей.

Иногда новые варианты — не что иное, как слегка измененные прежние. Распределение городского бюджета будет отличаться от прошлого года. Но совсем чуть-чуть, плюс-минус пара процентов. Не стоит лишь слегка корректировать устоявшиеся варианты. Отстранитесь и найдите возможности, которые отразят ваш свежий взгляд, обозначат новые перспективы.

Варианты «по умолчанию» часто приводят к неправильному выбору. Скажем, вы только что окончили институт по специальности «океанология». Вы любите это дело, но вынуждены вернуться в родные края и работать на семейном предприятии по пошиву одежды. У вас нет ни одного предложения работы по специальности (возможно, и потому, что вы их и не искали). И вы оказываетесь в ловушке, соглашаясь на работу в семейном бизнесе — вариант «по умолчанию». Помните, каждая задача несет в себе множество вариантов, даже если вы их не видите вначале. Что на самом деле значит фраза «никаких вариантов»? Никаких, кроме тех, что заложены «по умолчанию». Чтобы создать новые, нужно подойти к решению задачи творчески.

Выбор первого пришедшего в голову варианта — еще одна ловушка. Предположим, вы только что переехали и вам нужно найти врача. Вы спрашиваете коллегу, не знает ли он кого-то, и записываетесь на прием, ухватившись за первый подвернувшийся вариант. Это самое простое. Но это недостаточно обдуманый шаг, который в итоге может выйти боком. Нет никаких доказательств того, что самый простой выбор и есть лучший. Доктор, которого посоветовал вам коллега, может быть профессионалом. Но у него могут быть проблемы с общением. У него может не быть должности в больнице, сертификата, лицензии. Наконец он может принимать в неудобное для вас время. Приложив немного усилий, вы, без сомнений, нашли бы врача, удовлетворяющего

вашим собственным требованиям. Возьмите в привычку вот что: как только вы нашли потенциальное решение проблемы, ищите дальше. Изыскивайте все новые и новые возможности, которые ведут к лучшему решению.

Выбирая из вариантов, представленных кем-то другим, вы также можете прийти к неверному решению. Предположим, у вас отличная работа. В один прекрасный день звонит телефон, и вам предлагают работу в другой компании. Что сделает большинство людей в такой ситуации? Они станут выбирать между имеющейся и новой должностью. Но если вы решили сменить работу, почему бы не поискать что-то самому? Не ограничивайте себя.

Но помните и о другом: тот, кто долго копается, успевает лишь к шапочному разбору. Если вы затянете с выбором места отдыха, все раскупят к тому моменту, когда вы решитесь наконец бронировать. Если вы откладываете решение проблем со здоровьем, то через какое-то время ваше состояние может ухудшиться до такой степени, что и выбирать-то будет почти не из чего. Не тяните с важными решениями. Не бойтесь ответственности.

Ищите наилучшие варианты

Найти наилучшие варианты не так уж и сложно, но это требует времени и вдумчивого подхода. Попробуйте следующие методы.

Спрашивайте «как?». Поскольку цели управляют решениями, используйте их для поиска вариантов. Спросите себя: «Как я могу достичь желаемого?» Используйте этот подход и для целей, и для средств.

Вопрос «почему?» ведет от средств к цели. Вопрос «как?» возвращает обратно и открывает новые варианты (они и есть основные средства достижения целей). Допустим, вы планируете открыть новый оптовый склад. *Как* это сочетается с целью «Минимизировать время до открытия»? Один

из ответов: нужно скорее получить все разрешения на строительство. *Как?* Нанять юриста, знающего местные законы и процедуры. Вот вам и вариант.

Критически оценивайте препятствия. Многие задачи имеют ограничительные условия. Некоторые из них вполне обоснованны, некоторые надуманны. Представьте, что вы собираетесь купить новую машину. Вы нашли модель, которая вам очень нравится. Но есть проблема: длина автомобиля пять с половиной метров, а вашего гаража — всего пять. Вот вам и реальное условие — длина гаража. Но, подойдя к проблеме нестандартно, вы всегда можете найти вариант: удлинить гараж на полметра или парковать машину в другом месте.

Надуманные условия — это барьеры скорее у вас в голове, нежели в реальности. Предположим, в вашей компании открывается вакансия маркетолога. Обычно на новое место берут кого-то из своих сотрудников, даже не рассматривая кандидатов со стороны. Это надуманное условие, и его лучше игнорировать. Чтобы использовать все потенциальные варианты, надо освободиться от оков привычного и традиционного.

Представьте, что никаких ограничений не существует, и посмотрите, какие варианты открываются в этом случае. Если они покажутся вам привлекательными, подумайте, как претворить их в жизнь. Например, энергетическая компания рассматривает проект новой водной электростанции. Специалисты выясняют, что затраты составят более полутора миллиардов долларов, а строительство нанесет значительный вред окружающей среде. Под давлением защитников природы компания отклоняет этот вариант и решает посмотреть на проблему свежим взглядом. Оказывается, есть возможность построить насосную станцию всего в девятнадцати километрах от водоема. Вред, наносимый окружающей среде, будет минимальным, а стоимость проекта уменьшится до 1,2 млрд долларов.

Будьте амбициозны. Один из способов найти отличные нестандартные возможности — поставить недостижимые цели. Они заставят вас смотреть на вещи шире.

В конце 1980-х годов многие компании хотели сократить расходы за счет увольнения персонала. Ожидалось снижение затрат на 15–20%. Заменяв ручной труд автоматизированными процессами, некоторые сумели добиться заявленных цифр. Они были воодушевлены достигнутым, пока не услышали о конкурентах, которым удалось сократить расходы вдвое. Вынужденные думать нестандартно, эти предприятия отдали часть производств на аутсорсинг и полностью пересмотрели свои структуры.

Сначала обдумайте все самостоятельно. Перед тем как обращаться за советами, сформируйте свое видение. Самые смелые идеи могут лопнуть под давлением чьих-то домыслов и суждений еще до того, как полностью оформятся. Иногда неосведомленность очень даже на пользу. Хотя бы на мгновение позвольте раскрыться своему творческому потенциалу. Как только вы зацепитесь за чью-то идею (особенно если этот человек — эксперт в данной области), ваши собственные мысли останутся за бортом. Знаменитый Норберт Винер¹, профессор Массачусетского технологического института, один из величайших гениев XX века, всегда проводил много времени в размышлениях над проблемой и только потом приступал к изучению научной литературы.

Учитесь на опыте. Не ограничивайте себя прошлым опытом, но учитесь на нем. Выясните, как другие поступали в схожих ситуациях. Если вы не впервые столкнулись с проблемой, снова изучите варианты, которые рассматривали в прошлый раз. Вы же не хотите попасть в капкан, пойдя знакомой дорогой. Например, если вы размышляете, как перепланировать дом, посмотрите, как это сделали соседи.

Советуйтесь. После того как вы самостоятельно все тщательно обдумали и рассмотрели все возможные варианты, самое время посоветоваться с окружающими. Спросите, что они думают, чтобы посмотреть на ситуацию под иным углом. Люди, далекие от проблемы, могут увидеть ее более ясно, ведь их не ограничивают ваши условия или эмоциональные барьеры. Пример ниже показывает, как с помощью советов можно преодолеть трудности. Обращайтесь к тем, кто не занят в этой сфере. Чтобы наладить учет хирургических инструментов в больнице, поинтересуйтесь у менеджера по запчастям в автомобильном дилерском центре, как они проводят инвентаризацию.

Будьте открыты во время таких разговоров. Главное — даже не определенные методы, которые кто-то уже использует, а просто идеи, которые вы можете извлечь из объяснений и ответов на вопросы. И, возможно, именно вы в итоге предложите лучшее решение.

Поиск новых возможностей: выбор карьеры

Много лет назад мы консультировали студента из Великобритании. Он был одним из лучших в Гарвардской бизнес-школе. Его обучение оплачивала британская химическая компания, где он работал и куда должен был вернуться по завершении обучения. В компании существовала строгая карьерная политика: прежде чем стать управленцем, сотрудник должен определенное время поработать в должности инженера.

Студент был расстроен. На должности инженера приобретенные в бизнес-школе навыки не будут востребованы, он не сможет проявить себя, а его зарплата будет втрое ниже той, что предлагалась его сокурсникам. Его привлекала работа в сфере управленческого консалтинга, но он чувствовал себя обязанным своему работодателю. Что же ему было делать?

Мы посоветовали ему заняться управленческим консалтингом, но в то же время обратиться к работодателю, объяснить свое решение и предложить выплатить сумму, потраченную на его обучение. В таком случае химическая компания могла бы предложить ему другую должность и зарплату. Если этого не случится — вперед, двигайся дальше! Занимайся тем, что нравится, и постепенно возвращай стоимость обучения.

Компания в самом деле предложила ему более привлекательную должность с большей зарплатой, но он все же счел ее неподходящей. Этот студент нашел работу в консалтинге и спустя двадцать пять лет возглавил крупную европейскую консалтинговую фирму. А та химическая компания, кстати, великодушно отклонила

его предложение возместить затраты на обучение. Взгляд со стороны помог студенту избавиться от надуманных условий и найти подходящий вариант.

Дайте своему подсознанию время. Как часто лучшие идеи посещали вас во сне или в душе? Ваше подсознание крутило проблему и так и сяк, и в итоге хорошая идея всплывала в нужный момент. Но подсознанию требуются время и стимул. Начинайте думать над решением как можно скорее. Не откладывайте на последний момент. И уж если начали, время от времени возвращайтесь к осознанному обдумыванию, чтобы подталкивать свое подсознание. Наградой за это будут свежие мысли. Всегда записывайте их сразу, как только они приходят вам в голову. Детали обычно быстро забываются.

Сначала ищите варианты. Потом оценивайте их. Поиск новых вариантов требует восприимчивости, широты взглядов, незашоренности. Одним словом, вы должны быть открыты новым идеям. Одна идея тянет за собой другую. И чем больше у вас идей, тем больше вероятность отыскать среди них *ту самую*. Это необходимая часть процесса, то, в чем вам не нужно сомневаться. Не оценивайте варианты, пока придумываете их. Это только замедлит процесс и снизит творческий потенциал. Вас не должны останавливать даже очевидные недостатки и потенциальные ловушки — продолжайте записывать все варианты. Если что-то в каком-то из них кажется вам привлекательным, смело включайте его в список, а нестыковки поищите позже. На этой стадии ваша задача — набрать как можно больше вариантов.

Не прекращайте поиск вариантов. По мере приближения к стадии рассмотрения последствий и компромиссов ваше решение будет проясняться и уточняться. Порой оценка вариантов выявляет определенные недостатки, но она же может открыть и простор для новых, даже лучших, возможностей. Смотрите в оба.

Вот вам пример. Властям предстояло решить, строить ли линию газопровода в бухте Матагорда, штат Техас. Было

представлено множество вариантов, но даже лучшие из них не исключали возможности аварии, которая привела бы к трагическим последствиям для местности. Аналитики определили, что наибольший риск приходится на летний период, на выходные, когда бухта заполнена лодками, а берег — загорающими людьми. С опорой на эти данные было принято решение: все действия на воде должны приостанавливаться в летнее время на выходные. В таком случае риски снижались на 75%, а сам вариант практически лишался недостатков.

Подгоняйте варианты под вашу задачу

В одежде каждому человеку подходит свой крой и стиль; точно так же конкретные варианты соответствуют конкретным задачам. Когда сомнения и риски неизбежны (например, в инвестициях), вам нужны максимально безопасные варианты. Можно уменьшить риски путем диверсификации или хеджирования (о рисках мы поговорим подробнее в [главе 8](#)). В зависимости от задач выделяются четыре основные категории вариантов: процесс, двойная победа (win-win), сбор информации и возможность выиграть время.

Процесс. Как бы странно это ни звучало, но иногда лучший вариант — это процесс выбора, а не выбор как таковой. Представьте, что у вас две соседки по комнате: Хейди и Сюзан. Обе очень любят фигурное катание. И вот однажды вы приходите домой и обнаруживаете на автоответчике сообщение от сестры: у нее есть лишний билет на чемпионат страны по фигурному катанию. Сестра знает, что у вас планы на эту дату, поэтому предлагает билет кому-то из ваших соседок. Кому именно — решать вам. Варианты понятны: либо отдать билет Хейди, либо Сюзан. Но выбор сделать непросто. Можно кинуть монетку. Орел — на чемпионат идет Хейди, решка — билет достается Сюзан. Здесь решение представляет собой механизм выбора. Монетка — отличный вариант, ведь самостоятельный выбор непрост и может расстроить кого-то из подруг.

В случае конфликта интересов такой механизм позволяет сохранить беспристрастность и дружеские отношения. Лучшего варианта и представить нельзя!

Процессы бывают разных видов:

- выборы,
- арбитраж,
- подсчеты баллов в тестах,
- закрытые торги,
- аукцион.

Чтобы запустить процесс выбора, вы можете начать с перечисления имеющихся вариантов (записать всех кандидатов на пост председателя комиссии). Затем вам нужно определить подходящий механизм отбора наилучшего варианта (тайное или открытое голосование). В некоторых случаях, таких как арбитражные разбирательства, варианты неизвестны с самого начала и появляются в процессе.

Двойная победа. Порой выбрать наилучший вариант не проблема. Проблема в том, что выбор должен быть одобрен кем-то еще. Скажем, вы работаете в фармацевтической компании и собираетесь взять трехмесячный отпуск, чтобы воспользоваться уникальным шансом и отправиться волонтером в отдаленную африканскую больницу. Решение принимает ваш начальник, он должен одобрить вам отпуск. Но не сказать, что он сильно этого хочет. Чтобы повлиять на его решение, нужно найти варианты, которые бы удовлетворяли и его запросы, и ваши желания.

Для этого следует отступить на шаг назад и взглянуть на проблему его глазами: каковы его цели и что вы можете предложить, чтобы добиться взаимовыгодного результата. Допустим, ваш начальник запланировал разработку новых методов в оценке качества продуктов компании. Он считает, что для выполнения задания у него недостаточно аналитического

опыта. А вы как раз идеально подходите. Итак, вы предлагаете начальнику сделку: вы разрабатываете и внедряете методы оценки качества в течение шести месяцев, проводите много бессонных ночей за работой, а он взамен предоставляет вам трехмесячный отпуск. Начальник согласен — вы оба в выигрыше.

Совместить чьи-то решения со своими, добившись взаимовыгодного результата, — все равно что зажечь две свечи от одной спички. Все довольны. Все в плюсе. И работа сделана.

Сбор информации. Информация помогает развеять облака неуверенности, которые сгущаются над вашим решением. Врачу необходимо собрать информацию из истории болезни пациента, его обследований и анализов, чтобы как можно точнее поставить диагноз. В бизнесе принято тестировать прототипы, прежде чем запускать продукт на рынок. Больше информации — выше вероятность правильного решения.

Если вы сомневаетесь относительно решения, полезно будет собрать как можно больше сведений. Это добавит уверенности. Вначале составьте список сомнений. Затем против каждого пункта обозначьте пути сбора необходимых данных. Каждый из этих путей — вариант. Некоторые возможности ясно очерчены, предсказуемы и понятны, например покупка чего-либо или медицинские анализы. В других случаях придется выбрать способ сбора информации, соответствующий вашим запросам. Например, рассчитать рентабельность опроса общественного мнения, рассылки или маркетинговых исследований.

Возможность выиграть время. Не откладывая на завтра то, что можно сделать сегодня. Это правило отлично подходит для принятия решений. Но, как и со всеми правилами, бывают ситуации, когда его стоит нарушить. Отсрочка может дать вам дополнительное время, чтобы лучше понять задачу, собрать больше информации и еще раз все просчитать. В результате вы избавитесь от сомнений и сократите риски.

Отсрочка, однако, обычно имеет свою цену. Некоторые возможности через какое-то время исчезают. Ту поддержанную машину, на которую вы заглядывались, могут уже продать, когда вы вернетесь за ней. Другие возможности перестают быть привлекательными. Пока вы откладываете запуск нового продукта, проводя все более тщательные исследования, вас могут обойти конкуренты.

Но половинчатые варианты и неполные обязательства иногда могут сыграть вам на руку. Скажем, семья не уверена, хочет ли приобрести дачный домик, чтобы проводить в нем летние каникулы. Они могут принять решение снять дом на пару лет, оставляя за собой право выкупить его по фиксированной цене. Аренда в этом случае позволяет выиграть время, осмотреться и потом уже решить, стоит ли вкладываться в покупку.

Если вы не уверены в своем решении сейчас, уточните сроки. Они реальны или весьма размыты? Каковы плюсы и минусы ожидания? Если плюсов больше, ищите способ выиграть время. Но будьте осторожны! Убедитесь, что отсрочка действительно принесет пользу. Не цепляйтесь за нее, чтобы оттянуть момент принятия сложного решения.

Вовремя останавливайтесь

Вот она, суровая правда: *идеального решения не существует*. Но это не мешает многим из нас безостановочно (и порой безосновательно) его искать. Важно быть аккуратным и реалистичным, определяя варианты. Одержимость ими — уже другая история. Она требует гораздо больших усилий, моральных и физических, чем вы предполагаете.

Как понять, что пора остановиться? Нужно уметь сбалансировать свои усилия в поиске вариантов. Чтобы найти баланс, задайте себе следующие вопросы:

- Хорошо ли вы обдумали все возможные варианты?
Воспользовались ли всеми методами, о которых мы вам рассказали?

- Готовы ли вы принять какой-то из вариантов как окончательный?
- Много ли у вас вариантов? Отличаются ли они друг от друга? (Если все ваши варианты более-менее схожи, вам нужно поискать еще.)
- Нужно ли вам обратиться к другим аспектам решения задачи (таким как результаты и компромиссы)?
- Будет ли разумнее потратить время на решение других задач?

Если вы ответили «да» на все эти вопросы, заканчивайте поиски вариантов и направьте свою энергию в другое русло.

Кейс

Перепланировка или переезд?

Дарлин и Дрю хорошо обдумали и записали все свои цели. Теперь они готовы искать варианты.

Дарлин предлагает позвонить другу семьи Энни, риелтору. Дрю не согласен: «Давай сначала попробуем поискать сами? Кто знает, может, удастся сэкономить на комиссии риелтора».

Джон вступает в разговор: «Давайте я погоняю на велике по району и посмотрю, на каких домах написано: “Продается”!»

Но его мама не согласна. Она напоминает, что Джон еще слишком мал, чтобы ездить по улицам в одиночку.

Тогда у Джона появляется еще одна идея: «Я могу сказать в классе, что мы ищем новый дом и предложить награду тому, кто найдет подходящий».

«Нет, Джон! — возражает Дарлин. — Мы не хотим распространяться о том, что собираемся переезжать, пока не будем уверены, что можем себе это позволить».

Следующие несколько недель очень насыщены. В свободное время Дарлин и Дрю звонят по объявлениям и ездят смотреть дома, которые показались привлекательными. Но ни один дом не оправдывает ожиданий. Джон хочет знать, когда закончатся поиски. «Не знаю, милый, — отвечает его отец, — пока не знаю».

Растерянные и утомленные, Дрю и Дарлин наконец решают позвонить Энни. Однако их самостоятельные поиски все же принесли некоторую пользу: супруги лучше поняли, чего именно хотят от дома.

Дарлин и Энни встречаются на неделе. За десертом Энни суммирует все, что ей рассказала Дарлин.

— Итак, вы хотите найти дом, который располагался бы недалеко от мест вашей работы. Вам нужна хорошая школа для Джона и для будущего ребенка. Хороший район. Много пространства и большой двор, чтобы детям и собаке, о которой

вы давно мечтаете, было где развернуться. И вы хотите, чтобы покупка дома была хорошим вложением денег, чтобы я подыскала федеральную программу, которая позволила бы вам взять кредит под 5%. Вы также хотите, чтобы я продала ваш дом по цене выше рыночной. И, так как мы хорошие друзья, вы ожидаете, что я соглашусь на комиссию в 4% вместо обычных шести.

— Я ничего не говорила о твоей комиссии, Энни!

— Но ты это подразумевала.

— Откуда ты знаешь?

— Я не медиум, конечно, но немного разбираюсь в людях. Последние четыре из пяти моих клиентов попросили меня сделать им такое одолжение, хотя мы были знакомы только по школе. И я вежливо им отказала, объяснив, что мне нужно отправить своих детей в вуз.

Когда они выходили из ресторана, Энни шутливо заметила: «Если Джон захочет работать в моем агентстве недвижимости, передай, что я его жду. В моей практике такое впервые, чтобы ребенок помог своим родителям грамотно сформулировать, чего они хотят».

Следующие несколько недель Мэтерсы смотрят множество домов. Некоторые соответствуют их требованиям, но Дарлин и Дрю не спешат принимать решение. Семья по-прежнему в поисках идеального дома.

Однажды вечером звонит Энни и говорит: «Время действовать, ребята. Вы не можете все время только смотреть. Как насчет того, чтобы уже купить?»

И тогда Дарлин и Дрю понимают, что видели достаточно и, да, нужно принимать решение. Джон полностью согласен. Однажды утром он заявляет маме, что если они уже не сделают что-нибудь, его братику, когда он родится, будет просто негде спать.

Тогда Дарлин достает свой список вариантов. Дворик дома на Итон-стрит довольно большой, подходит для собаки. Дом на Уэйд-стрит находится ближе всех к отличной школе. Тот, что на Вест-бульвар, выглядит неопрятно, но в общем хорош. Дом на Амхерст немного удален, но зато там район с отличной инфраструктурой. И наконец, их собственный дом на Скул-стрит, 281 нуждается в перепланировке. Но это лишь изначальный вариант.

— Итак, что мы решаем? — спрашивает Дрю.

— Как мы будем выбирать? — подхватывает Джон.

(Продолжение в [главе 5](#))

Уроки кейса

Мэтерсы отлично поработали, выискивая возможные варианты. Они позвонили по множеству объявлений (хотя это было весьма неумело и уж точно непродуктивно). Они обратились за помощью к риелтору. Но могли ли они еще что-то сделать? Вот что пошло бы им на пользу:

- Поставить цели и к каждой добавить вопрос «как?». Лучше изучив город, Мэтерсы могли бы сразу отместить неподходящие варианты. Они сэкономили бы время, если бы смотрели только дома в благополучных районах.

- Чтобы принять решение, нужно искать варианты. Мэтерсы могли попросить друзей или друзей друзей, живущих в хороших районах, сообщить, если какой-то дом по соседству выставят на продажу. Они могли и сами дать объявление в газету, указав там свои пожелания, а не обзванивать других. И это бы было практически то же самое, что предлагал Джон: объявить о переезде в классе, только в более широком смысле.
- И наконец, необходимо вовремя остановиться в поисках решений. А это зачастую непросто. Мэтерсов подтолкнула риелтор, которая наконец сказала: «Эй, время определиться!» Сделав выбор, они избавятся от необходимости дальнейших поисков и сэкономят время. Но иногда лучше подумать дважды. Только тот, кто принимает решение, может сказать, когда пора прекратить поиски и сделать выбор.

Вот о чем еще следует помнить. Никогда не ограничивайтесь только имеющимися вариантами. Мэтерсы в итоге выбирают из пяти домов. Но тем не менее, взвесив все как следует, они могут все их отвергнуть, или же им откажутся продать выбранный дом по предложенной цене, и супругам придется искать новые варианты.

Глава 5

Результаты

Итак, вы определили задачу, упорядочили цели и зафиксировали все возможные варианты. Теперь нужно сравнить достоинства различных вариантов и выяснить, насколько каждый из них соответствует вашим основным целям. Прежде всего вам нужно подумать, добьетесь ли вы успеха, реализовав ту или иную возможность. Другими словами, вам надо разобраться с *результатами*, которые включает в себе каждый из вариантов, продиктованных вашими целями. Если вам удастся всесторонне их описать, решение будет очевидным.

Цель этой главы — *убедить вас со всей серьезностью отнестись к результатам возможных вариантов действий. Если вы не сделаете этого на данном этапе, очень возможно, что последствия принятого решения вас не порадуют.* Главное преимущество, которое вы получите, разобравшись с результатами, — это понимание. Оно поможет глубже проникнуть в суть задачи и четче осознать цели. Чем более досконально вы все понимаете, тем выше вероятность сделать правильный выбор.

Опишите результаты наиболее точно, полно и определенно

Вот вам простой пример. Нужно решить, где поужинать сегодня перед походом в театр. Вы хотите вкусно поесть в приятной обстановке и не готовы тратить на это баснословную сумму. И уж точно вы не хотите опоздать на представление, так что на ужин отведено всего полтора часа. У вас два варианта. «У Марио», если верить отзывам, прекрасная еда, но довольно посредственный интерьер и, возможно, медленное обслуживание. В ресторане «У Луиджи» хорошее меню, отличная атмосфера и достойный сервис, но там дороже.

Ни один из вариантов не удовлетворяет все ваши потребности. Такова жизнь. Так что выбор зависит от того, что для вас важнее в первую очередь. И если вы достаточно подробно опишете результаты похода в каждый ресторан, то сделаете правильный выбор.

Просто, не так ли? Нет. Дело в том, что описать результаты не так легко, как кажется, более того, это невероятно трудно. Если ваше описание будет неточным, неполным или неопределенным, вы рискуете угодить в одну из трех опаснейших ловушек и сделать в итоге неправильный выбор. Вы не получите того, чего, как вы думали, вы хотели. Если продолжить разговор о выборе ресторана, можно ошибиться с решением по ряду причин:

- **Неточность.** Что, если еда «У Луиджи» гораздо лучше, чем «У Марио», и отзывы не вполне правдивы?
- **Неполнота.** Что, если от «У Луиджи» добираться до театра на пятнадцать минут дольше, чем от «У Марио»? Что, если «У Марио» нет лицензии на алкоголь, а вы рассчитывали на бокал вина?
- **Неопределенность.** Насколько медленное обслуживание «У Марио»? Насколько дороже «У Луиджи»?

Говоря о важности понимания результатов, нельзя не вспомнить старую шутку о не существующей ныне авиакомпании, которая славилась своим странным сервисом. Один из рейсов авиакомпании приземляется в аэропорту. Пилот сообщает пассажирам: «Мы прибыли раньше расписания. Но не в тот город». Так же и с результатами. Если не разобраться в них, можно принять решение быстро, но едва ли это будет правильный выбор.

Составьте таблицу результатов

Весь секрет в том, чтобы описать результаты достаточно ясно и подробно, но в то же время не слишком углубляясь в

незначительные детали. Как этого добиться? Просто сделайте следующие четыре шага:

Шаг 1. Представьте будущее. Поскольку последствия выбора вы ощутите в будущем (так бывает чаще всего), представьте себе это будущее. Рассматривая каждый возможный вариант, думайте не так, словно вы *могли бы* им воспользоваться, а так, будто вы *уже это сделали*. Представьте, что вы уже перепланировали свой дом в соответствии с предложенным архитектурным проектом. Как вам теперь в нем живется? Как проходят ваши будни, выходные? Как вы чувствуете себя в новом доме летом, зимой? Как принимаете гостей? Как будете чувствовать себя, когда ваши дети подрастут, — скажем, года через три? Представляя будущее, вы с большей вероятностью сконцентрируетесь на долгосрочных результатах, чем на тех, что будут заметны сейчас. И, соответственно, сможете более реалистично взглянуть на них.

Шаг 2. Опишите результаты каждого из вариантов. Используйте слова и цифры — все, что поможет их лучше понять.

- Соберите всю точную информацию (резюме всех кандидатов на вакансию), но также учитывайте и свое субъективное мнение (желание кандидатов работать или их представительность).
- Где необходимо, используйте цифры (желаемая зарплата кандидата — \$37 000). В других случаях — слова (уверенное владение компьютером, развитые аналитические способности). Если уместно, вставляйте графики, диаграммы, фотографии. Например, иконкой «чемодан» можно обозначить готовность к командировкам.
- Сверьте ваши описания с целями. Учитывают ли они все требования, которые вы предъявляете? Если что-то пропустили, заполните пробелы. Какое-то из ваших

описаний содержит новые цели, которые вы не учли ранее? Подумайте, насколько они важны. Если важны, добавьте их в список.

Шаг 3. Исключите объективно нереальные варианты. Этот шаг невероятно сэкономит ваше время, поскольку позволит исключить невыполнимое и может сразу вывести к решению. Это все равно что играть в царя горы, сталкивая варианты между собой.

- Возьмите два варианта. Временно сделайте один из них царем горы (лучше, если это будет нечто имеющееся, например компьютер, с которым вы сравниваете новую желаемую модель).
- Используйте описания, чтобы определить плюсы и минусы победившего варианта, сравнивая его со следующим в списке. Если один из вариантов имеет явные преимущества перед другим, вычеркните второй и двигайтесь дальше. Если оба варианта кажутся равноценными, возьмите для сравнения с временным царем горы следующий.
- Сравнивайте варианты попарно. В итоге один из них покажет себя самым достойным. Если этого не произошло, переходите к следующему шагу.

Шаг 4. Составьте таблицу результатов. Можно делать это в блокноте или использовать готовую электронную таблицу. Слева запишите цели, каждую — отдельной строкой. А сверху у вас будут варианты, каждый — в отдельном столбце. В каждую ячейку получившейся таблицы кратко впишите результаты определенных вариантов для каждой из целей. Какие-то вам будет удобнее записать цифрами, какие-то — словами. Важно только использовать единую терминологию. Теперь снова сравните варианты попарно и вычеркните проигрышные.

Если после этого выбор стал очевиден, поздравляем! Если нет, вам нужно поработать с компромиссами. О них

мы подробно расскажем в следующей главе. Но в любом случае таблица результатов будет важным инструментом для определения наилучшего варианта.

Сравните возможные варианты, используя таблицу результатов

Чтобы наглядно продемонстрировать значение и пользу таблицы результатов, давайте рассмотрим одну в качестве примера. Она была составлена молодым человеком по имени Винсент Сахид. Когда его овдовевший отец серьезно заболел, Винсент взял академический отпуск в колледже. Чтобы сводить концы с концами, Винсент решил найти временную работу. Ему хотелось приличной зарплаты, соцгарантий и оплачиваемого отпуска. Также было важно, чтобы работа приносила удовольствие и способствовала развитию профессиональных навыков. Специальность Винсента связана с бизнесом. Учитывая состояние отца, рабочий график должен был быть достаточно гибким. Винсент проделал кропотливую работу, прежде чем выделил пять возможных вариантов. Каждый из них подразумевал различные результаты. Винсент сгруппировал их в единую таблицу.

Таблица результатов для выбора работы Винсента Сахида

| Цели | <i>Работа А</i> | <i>Работа Б</i> | <i>Работа В</i> | <i>Работа Г</i> | <i>Работа Д</i> |
|------------------------------------|---|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Месячная зарплата | \$2000 | \$2400 | \$1800 | \$1900 | \$2200 |
| Гибкость графика | средняя | низкая | высокая | средняя | никакая |
| Развитие деловых навыков | компьютер | руководящие навыки, компьютер | организационные навыки, компьютер | производство | планирование, многозадачность |
| Отпуск (кол-во дней в году) | 14 | 12 | 10 | 15 | 12 |
| Соцгарантии | медстраховка, стоматолог, пенсионные отчисления | медстраховка, стоматолог | медстраховка | медстраховка, пенсионные отчисления | медстраховка, стоматолог |
| Общие впечатления от работы | отлично | хорошо | хорошо | отлично | скучно |

Как видите, таблица результатов позволяет кратко и упорядоченно сформулировать довольно большой объем информации, что облегчает сравнение вариантов для каждой цели и, если необходимо, нахождение компромиссов. Таблица наглядно показывает возможные недостатки каждого варианта решения. Более того, составление подобных таблиц несложно, но дисциплинирует, ведь приходится собрать и вкратце объяснить все варианты, цели и результаты. И удивительно, что люди, которым предстоит принять важное и сложное решение,

часто пренебрегают этой возможностью представить на бумаге все его элементы. Без таблицы результатов можно упустить важную информацию или провести сравнение наобум. А это, в свою очередь, приведет к неверному решению.

Искусство описания результатов

Как и многие другие стороны процесса принятия решений, описание результатов сродни искусству. Чтобы достичь в нем совершенства, практикуйте следующие методы.

Попробуй, прежде чем купить. Этой известной фразой мы хотим напомнить, что очень важно *ощутить на себе* последствия того или иного варианта, прежде чем принять решение. Если вы подумываете купить минивэн, хотя всегда водили только седаны, возьмите минивэн напрокат на недельку или одолжите у друга, прежде чем покупать его. Когда вы прочувствуете результаты, выбор станет более осознанным. К тому же это позволит выявить что-то новое, о чем вы раньше даже и не думали. Возможно, окажется, что парковать минивэн на маленькой парковке у вашего офиса не так-то просто. Но, с другой стороны, вашему пожилому отцу гораздо легче залезать и вылезать из него.

Есть множество способов тестирования. Если вы выбираете вуз, пообедайте в его столовой, посетите несколько лекций, пообщайтесь со студентами. Чтобы узнать, сколько времени займет дорога от работы до квартиры, которую вы намереваетесь купить, просто проделайте этот путь на машине. Создайте прототип или компьютерную модель тостера, который вы проектируете, прежде чем решить, каким он будет.

Используйте единую систему для описания результатов. Порой словесного описания результатов, каким бы хорошим оно ни было, недостаточно для принятия решения. А иногда описание даже затрудняет выбор.

Для максимальной продуктивности система описаний должна быть измерима, осмысленна и отражать суть конкретной цели. С измеримыми результатами все просто: денежные единицы — для оценки стоимости продукта, проценты — для точности расписания полетов, гектары — для сохранения дикой природы. Но как описать абстрактные понятия: престиж компании, боевой дух коллектива, боль, страдания? Есть два способа:

- Выберите подходящую систему оценки, которая бы соответствовала цели. Например, одна из целей Винсента в поиске работы — гибкость расписания. В его таблице это отражено весьма общо. Как можно в его случае добиться большей конкретности? Разумно было бы измерить возможность самостоятельного изменения графика в процентном соотношении.
- Создайте уникальную систему измерения, которая бы соответствовала вашим целям. В жизни решения очень часто принимаются на основании такой системы. Школьные оценки варьируются от 1 до 5. Лыжные склоны отмечаются зелеными кругами, синими квадратами, черными ромбами, в зависимости от сложности катания. Существует рейтинг надежности ценных бумаг Standard & Poors. Чтобы самостоятельно разработать систему оценки, вам нужно выделить столько уровней, сколько нужно, чтобы учесть все возможные различия полученных результатов. Иногда достаточно и двухбалльной системы (когда речь идет, скажем, о назначении таблеток при лечении).

Каким бы сложным ни казалось описание результатов (и прежде всего тех характеристик, которые с трудом поддаются измерению), оно поможет вам не только лучше оценить их, но и прояснить, что вы действительно под ними подразумевали.

Не опирайтесь только на «точные данные». Вне всяких сомнений, нужно использовать надежную, последовательную и подходящую информацию. Но не держитесь слишком крепко за точные данные лишь потому, что они «объективны» или легкодоступны.

- Отдайте должное целям, которые нельзя определить точными данными. Выбирая место, где пройдет новое шоссе, не пренебрегайте эстетической составляющей в угоду снижению стоимости только лишь потому, что последнее легко оценить в цифрах.
- Используйте систему измерения, которая вам подходит, независимо от точных данных. Поверьте, последнее, чего бы вам хотелось, — это неверно оценить результаты. Лучше оценивать «время в дороге», чем более точное, но менее продуктивное «расстояние до места работы».

Используйте информацию по полной. Иногда получить точные данные легко (пример — зарплата Винсента). Но порой приходится полагаться только на свои впечатления или интуицию. Бывает и так, что вы располагаете малой долей информации, к которой нужно добавить личное мнение и чуточку логики. Представьте, что вы выбираете маршрут для четырехмесячного путешествия всей семьей в Австралию и Новую Зеландию. Такая возможность представляется раз в жизни! При прочих равных вы, несомненно, захотите сократить расходы, а для этого вам потребуется оценить множество трат. Вам предстоит определить точную дату, чтобы купить авиабилеты. Выбирая отель, вы, конечно, примете во внимание категорию и уровень гостиниц, в которых обычно останавливаетесь. Но важны также и свежие отзывы. Сколько денег вам потребуется на питание, можно уточнить у турагента. Также необходимо будет учесть траты на развлечения, которые вы планируете во время путешествия. Какие-то цены можно узнать заранее, о некоторых остается только гадать. В итоге вам

надо свести все к финальной сумме, чтобы определить бюджет поездки. Вот где поможет логика.

Обращайтесь к экспертам. Нередко другие (назовем их «экспертами») будут знать о вашей проблеме больше, чем вы. Бухгалтеры и налоговые адвокаты лучше осведомлены о последствиях инвестиций. А ваш девятилетний сын наверняка выступит семейным экспертом в выборе подарка для восьмилетней двоюродной сестры.

Обращаясь за советом, учитывайте не только последствия, о которых говорят люди, но и то, как они приобрели свой опыт. Вам потребуется полное объяснение основной информации, мнений и логики. Это особенно важно, если вам предстоит принять спорное решение, которое вы должны будете обстоятельно объяснить семье, коллегам или кому-то еще.

Выберите систему, которая отражает необходимый уровень точности. Очень часто критерии, используемые для описания предполагаемых результатов, не совсем подходящие. Ориентировочная стоимость в \$33 475 выходит слишком точной. В этом случае лучше написать \$33 000 ± 10%.

В других случаях часто совершают противоположную ошибку: слишком размыто определяют возможный исход. Это делается обычно, чтобы упростить оценку, но на самом деле эффект получается обратным. Скажем, служба ремонта дорог проинспектировала сотни мостов, чтобы включить их в пятилетний план реконструкции. Стоимость реставрации каждого моста варьируется от \$500 000 до \$20 миллионов ± 20%. Опасаясь показаться недостаточно точными, в компании создали систему, разделив все мосты на три категории по цене ремонта. Категория А включала низкую стоимость, Б — среднюю, В — высокую. К сожалению, ценовая вилка была настолько широкой, что не приходилось говорить о достигнутом ранее уровне точности. Например, под категорию Б попадали мосты со стоимостью ремонта от \$3 до \$10

миллионов. Поправка в 20% на этом фоне выглядит просто смешной.

Не игнорируйте возникающие сомнения. В некоторых результатах просто нельзя быть уверенным. Если сомнения не слишком сильны, можно обозначить итог. К примеру, при покупке новой машины вы не можете быть уверены в окончательной стоимости, пока не поговорите с продавцом. Однако разумная оценка сузит возможные варианты выбора. В подобных случаях неуверенность не особенно влияет на конечное решение; в иных ситуациях она может значительно усложнить адекватное описание результатов. Если дело касается вложения денег, страховки, медицинских или юридических вопросов, вы не станете пренебрегать сомнениями. О них мы подробно поговорим в главе 7.

Таблица результатов для нового дома Мэтерсов

| Цели | Подцели | Дом на Амхерст-стрит | Дом на Итон-стрит | Дом на Скул-стрит | Дом на Уэйд-стрит | Дом на Вест-бульвар |
|--------------|--|----------------------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| Расположение | Время до работы Дрю (в одну сторону) | Примерно 40 мин. | 30 мин. Пробки | 20 мин. | 15 мин. | 30 мин. |
| | Время до работы Дарлин | 25 мин. Пробки | Примерно 20 мин. | 25 мин. без пробок | 20 мин. | 15 мин. |
| | Расстояние до школы Джона | 10 мин. на автобусе | 10 мин. на автобусе | 2 квартала пешком | 5 минут пешком | 4 квартала пешком |
| | Расстояние до магазинов | 5 мин. на машине | 3 мин. на машине | В пешей доступности | В пешей доступности | В пешей доступности. Долго идти |
| Школа | Соответствие федеральным стандартам (%) | 90 | 65 | 55 | 95 | 70 |
| | Основные предметы (чтение, математика, естественные науки) | Очень хорошо | Удовлетворительно | Не очень | Очень хорошо | Хорошо |
| | Музыка | Хорошо | Нормально | Никак | Превосходно | ОК |
| | Спорт | Супер | Не очень | Очень хорошо | Хорошо | Хорошо |
| | Уровень старшей школы | Очень хорошо | Хорошо | Хорошо | Первоклассно | Хорошо |
| Район | Уровень преступности | Умеренный | Средний | Низкий | Низкий | Выше среднего |
| | Интенсивность движения | Тихие улицы | Средняя в часы пик | Средняя | Средняя в часы пик | Выше среднего |
| | Детские площадки | Прекрасно | Так себе | Подходящие | Довольно хорошо | Так себе |
| | Спортивные сооружения | Превосходно | Подходяще | Нормальные | Подходящие | Хорошо |
| | Дети | Есть немного | Очень мало | Много | Много | Несколько |
| Дом | Соседи | Новые друзья | Назойливые | Идеальные | Хорошие | Кажутся милыми |
| | Спальни | 4 (2 маленькие) | 4 маленькие | 3 маленькие | 3 большие | 3 средние |
| | Ванные | Здорово | Прилично | Плохо | Хорошо | Проблема |
| | Кухня | Прекрасная | Хорошо | Хорошо | Мило | Лучшее в доме |
| | Гостиная | Подходящая | Микроскопическая | Нормальная | Большая с камином | Маленькая |
| Двор | Общее состояние | Хорошее | Хорошее | Не очень | Нужно доработать | Средняя |
| | Внешний вид | Приятный | ОК | Не очень | Приятный | Выше среднего |
| | Размер | 279 кв. м | 465 кв. м | 139 кв. м | 372 кв. м | 186 кв. м |
| | Сад (деревья, кусты) | Хорошо | Ничего особенного | Ужасно | Нужно доработать | Нужен уход |
| | Подходит ли для собаки | ОК | Здорово | Не подходит | Хорошо | Так себе |
| Стоимость | Подходит ли для детей | Идеально | Хорошо | Так себе | Нормально | Средненько |
| | Цена | \$225 000 | \$240 000 | \$175 000 | \$195 000 | \$180 000 |
| | Налог на недвижимость | \$3500 в год | \$3200 в год | \$2200 в год | \$2500 в год | \$2300 в год |
| | Прочее | Не очень хорошее состояние | — | Очень хорошее состояние после ремонта | Средненько | — |
| | | Вырастет в цене | | | | |

Кейс

Перепланировка или переезд?

Итак, Мэтерсы готовы купить дом. Но какой и за сколько? Дарлин и Дрю еще раз прошлись по списку и выписали плюсы и минусы каждого. Но кипа исписанных листов утомила Дрю. «Слишком много деталей, — говорит он. — Надо собрать все сравнения на одном листе. Мы же знаем, чего хотим. Школа, удаленность от работы и прочее. Насколько каждый из домов соответствует нашим целям?»

Дарлин согласна с тем, что нужен более удобоваримый формат. Она уточняет цели с помощью первоначального списка «Чего мы хотим от нового дома» ([глава 3](#)), своих заметок и некоторых дополнений. В итоге получается таблица, которая позволяет сравнить характеристики каждого дома и посмотреть, насколько они соответствуют целям. Слева в столбик Дарлин записывает основные и промежуточные цели. Верхняя строка — пять возможных вариантов, пять домов. В некоторых ячейках она использует для описания слова («не очень», «довольно хорошо», «прекрасно» — для детских площадок). Для других показателей лучше подходят цифры (время в пути до работы, размер двора).

Для нынешнего дома они вместе с риелтором установили цену \$175 000 с учетом будущей пристройки дополнительной спальни. Изучение результатов занимает много времени, но для Дарлин это важно. Ведь решение очень значимое.

И вот она с гордостью демонстрирует мужу новую таблицу. Дрю впечатлен, но все же ему требуются объяснения сжатых описаний. Когда ему становится понятен каждый пункт, он соглашается. Таблица ясна даже Джону.

Таблица помогла Дрю и Дарлин исключить дом на Итон-стрит из-за его неприглядного вида. Но окончательный выбор сделать по-прежнему трудно.

(Продолжение в [главе 6](#))

Уроки кейса

Мэтерсы значительно продвинулись в вопросе выбора дома. Теперь благодаря Дарлин они легко могут сравнить дома. И хотя таблица не делает окончательный выбор очевидным, она все же позволяет исключить дом на Итон-стрит, так как он объективно проигрывает по крайней мере одному из других домов.

Здесь Мэтерсам помогли бы следующие рекомендации:

- Определите или придумайте систему оценки для некоторых целей. Это поможет как уточнить значение каждой цели, так и упростить сравнение различных вариантов. Взять, к примеру, уровень преступности. Мэтерсов особенно волнуют жестокие преступления, покушения на собственность, случаи вандализма или всё сразу? Доступны ли данные о количестве таких происшествий по каждому району? Могут ли Мэтерсы применить некий индекс для обозначения уровня преступности? Если этот пункт важен, неплохо было бы это сделать. В конце концов, даже не выдумывая никаких

индексов, но, придерживаясь определенной системы, Мэтерсы могли бы значительно облегчить себе задачу.

- Проверьте все результаты как следует. Джон сейчас в третьем классе, и до школы ему добираться всего пять минут пешком. Но это до начальной школы. Через три года Джон пойдет в среднюю школу, до которой уже 20 минут хода. В таком случае результат «пять минут» не кажется таким уж убедительным. Мэтерсам следует быть дальновидными.
- Посмотрите, насколько полно описаны результаты. Описание критериев качества начальной школы для Джона отсутствует. Следовало бы внимательнее отнестись к этому пункту.
- Проверьте точность каждого результата. Описание «нужно доработать» для сада выглядит довольно неопределенно. О чем речь? Деревья, кусты? Лучше было бы определить необходимые доработки временными или финансовыми затратами.
- Периодически сравнивайте оставшиеся варианты попарно. Выписывайте все «за» и «против». Сравнить два варианта всегда проще, чем четыре. К тому же зачастую это позволяет сразу отбросить один из них, а иногда — выявить новые аспекты, которые тут же приводят к наилучшему решению. По крайней мере вы будете знать обо всех достоинствах и недостатках каждого варианта.

Глава 6

Компромиссы

К этому моменту вы уже наверняка исключили некоторые варианты, изучив результаты каждого из них. Оставшиеся же будут лишь незначительно отличаться. *Например, вариант А будет лучше варианта Б с точки зрения одних целей, но хуже с точки зрения других.* Если дело касается важного выбора, цели могут быть несопоставимыми. На двух стульях усидеть сложно, поэтому нужно искать компромиссы. От чего-то придется отказаться, чтобы приобрести в другом.

В начале 1980-х годов в Соединенных Штатах был установлен скоростной лимит 55 миль в час². Это было сделано для того, чтобы сократить потребление бензина, но вместе с тем позволило снизить смертность в автомобильных авариях. Спустя десять лет дебаты по поводу скоростного ограничения вспыхнули с новой силой. Сторонники существующего лимита приводили в качестве доказательства своей правоты тысячи спасенных жизней. Оппоненты апеллировали к тому, что нефтяной кризис давно миновал, а современные машины намного экономичнее. Они призывали увеличить лимит скорости и дать людям возможность быстрее добираться до места назначения. А некоторые считали, что каждый штат должен самостоятельно устанавливать скоростные нормы.

Каждая сторона отстаивала свое: безопасность на дорогах, удобство передвижения, права штатов. Найти компромисс между этими точками зрения трудно. Но не искать его — значит упустить суть дела. Согласимся, что скоростное ограничение 55 миль в час оправдывает себя количеством спасенных жизней. Следовательно, предложение снизить его до 45 миль было бы с легкостью принято. Но почему тогда не 35 миль в час? Не 20? Каждое ограничение в конечном итоге приведет к спасению жизней. Но тут появляются и другие задачи. Абсолютное большинство не примет ограничение в 20 миль в час. Они будут

энергично отстаивать свою позицию, ссылаясь на удобство передвижения и права штатов. Вот вам и проблема. *Решение с несколькими целями не может быть принято с опорой лишь на какую-либо одну из них.*

Когда цель одна, решение очевидно. Если вам нужно улететь из Нью-Йорка в Сан-Франциско по минимальной цене, вы просто покупаете самый дешевый билет. Но одна цель при принятии решения — редкая роскошь. Как правило, их возникает множество. Да, вы хотите минимальную цену, но вам нужны и удобное время вылета, и прямой перелет, и безопасная авиакомпания. А еще вы хотите получить место в проходе и заработать дополнительные мили на бонусную карту. Теперь решение определенно не кажется таким уж простым. И так как вы не можете удовлетворить сразу все свои потребности, вам приходится искать компромисс.

Это одна из самых важных и самых сложных вещей. Чем больше вариантов, тем больше компромиссов придется найти. Однако не количество компромиссов делает решение таким трудным, а то, что каждая цель оценивается по-разному. В одном случае вы сравниваете варианты, используя цифры или процентные значения. Для другого подходит шкала от низкого значения к высокому. Где-то необходимы описательные выражения: желтый, оранжевый, синий. Другими словами, вы выбираете не просто между яблоками и апельсинами. Вы выбираете между яблоками, апельсинами и слонами.

Как найти компромисс в такой ситуации, мы расскажем в этой главе.

Исключите доминируемые варианты

Первым делом давайте посмотрим, возможно ли избавиться от каких-то из оставшихся вариантов перед тем, как соглашаться на непростой компромисс. Чем меньше у вас в итоге будет вариантов, тем меньше компромиссов. Следовательно, тем легче вам будет принять решение. Чтобы определить, какой из вариантов можно удалить, следуйте

простому правилу. Если вариант А лучше, чем вариант Б, с точки зрения некоторых целей и не хуже Б с точки зрения всех других, вариант Б можно исключить. В таких случаях говорят, что Б доминируем по отношению к А, т. е. имеет в сравнении с ним ряд недостатков при отсутствии преимуществ.

Скажем, вы хотите съездить куда-нибудь отдохнуть на выходные. У вас на примете пять мест, и вы определили для себя три цели: низкая цена, хорошая погода и короткий перелет. Оценив все возможности, вы обнаруживаете, что стоимость варианта В выше. К тому же погода там хуже, а добираться туда так же долго, как и до Г. Вариант В является доминируемым по отношению к варианту Г и, следовательно, должен быть исключен.

Не стоит подходить к оценке вариантов со слишком жесткими мерками. Продолжив сравнивать, вы можете обнаружить, что вариант Д также дороже варианта Г, и погода там хуже, но добираться туда на полчаса меньше. Подумав, вы понимаете, что экономия в полчаса не перевешивает дороговизну и погодные условия. С практической точки зрения вариант Д является доминируемым по отношению к Г. Назовем это практическим доминированием. Итак, вариант Д тоже исключается. Такое сравнение значительно упрощает выбор. Теперь перед вами только три варианта вместо пяти.

Таблица результатов, которую мы обсуждали в предыдущей главе, здорово поможет вам в определении лучших вариантов, поскольку вся информация в ней структурирована, а это сильно облегчает сравнение. Но если у вас много целей и вариантов, таблица будет такой обширной, что вы просто не заметите доминанту. Посмотрите на [план Винсента](#) и вы поймете, что мы имеем в виду. Чтобы облегчить себе задачу, сделайте еще одну таблицу. В ней все описания вариантов будут заменены простыми числовыми значениями.

Ряд за рядом проставляйте цифры под каждым вариантом в соответствии с тем, какой из них больше соответствует вашим целям: 1 — лучший вариант, 2 — второй по привлекательности, 3 — чуть менее желанный и т. д., пока не оцените все. Когда

Винсент посмотрел на свою графу «Отпуск», цифрой 1 он отметил 15 дней, цифрой 2 — 14 дней, два варианта по 13 дней получили оценку 3, а вариант 10 дней заработал 5 баллов. Когда он перешел от количественных к качественным показателям, ему пришлось призадуматься. Здесь ранжирование предполагает уже субъективные предпочтения, а не объективные сравнения. Размышляя над соцпакетом, например, он решил, что покрытие услуг стоматолога важнее, чем пенсионные отчисления, и на основе этого распределил цифры. Вот что у него получилось.

Сравнение вариантов для каждой цели: выбор работы для Винсента Сахида

| Цели | Варианты | | | | |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | <i>Работа А</i> | <i>Работа Б</i> | <i>Работа В</i> | <i>Работа Г</i> | <i>Работа Д</i> |
| Месячная зарплата | 3 | 1 | 5 | 4 | 2 |
| Гибкость графика | 2 (совпад.) | 4 | 1 | 2 (совпад.) | 5 |
| Развитие деловых навыков | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 |
| Отпуск (кол-во дней в году) | 2 | 3 (совпад.) | 5 | 1 | 3 (совпад.) |
| Соцгарантии | 1 | 2 (совпад.) | 5 | 4 | 4 |
| Общие впечатления от работы | 1 (совпад.) | 3 (совпад.) | 3 (совпад.) | 1 (совпад.) | 5 |

Доминанта становится очевидной, если взглянуть на цифры. Винсент видит, что Работу Д явно доминирует Работа Б: она уступает последней по четырем параметрам и равна ей по двум. Сравнивая Работу А и Работу Г, он видит, что А превосходит Г по трем показателям, уступает ей только по одному (отпуск) и совпадает по двум. Если вариант имеет лишь одно преимущество в сравнении с другим, как Работа Г, это претендент на вылет в соответствии с принципом практического доминирования. Для Винсента очевидно, что один дополнительный день отпуска не перекрывает других недостатков. Таким образом, Работа Г является доминируемой по отношению к Работе А и может быть исключена из списка.

Такие таблицы сэкономят вам уйму времени. А иногда приведут прямоиком к окончательному решению. В том случае, если все варианты, кроме одного, являются доминируемыми, он и есть ваш лучший выбор. Это также убережет вас от выбора неудачного варианта.

Используйте равноценный обмен

Если у вас все еще больше одного варианта, вам необходим компромисс. На этот раз давайте обратимся к прошлому и посмотрим, что говорил о компромиссах в решениях американский мыслитель Бенджамин Франклин. Более двухсот лет назад знаменитый ученый Джозеф Пристли стоял перед непростым выбором. За помощью он обратился к своему другу Бенджамину Франклину. У Пристли было два варианта, и выбор зависел от того, насколько каждый из них соответствует его целям. Однако вместо того, чтобы высказаться за один из вариантов, Франклин предложил другу метод принятия правильного решения. Вот его письмо, отправленное из Лондона 19 сентября 1772 года:

Дорогой друг!

Вы обращаетесь ко мне с вопросом, столь важным для вас. Однако, не будучи полностью посвященным в ваши

дела, я не смею советовать, что именно вам выбрать. Но, с вашего позволения, могу сказать, *как* выбрать.

Когда мы стоим перед столь сложным выбором, он труден в большей степени из-за того, что мы не можем одновременно узреть все за и против. Иногда что-то кажется нам очевидным, но порой многое ускользает от взора. Отсюда возникают противоречивые цели, изменчивые стремления и сомнения, которые ставят нас в затруднительное положение.

Чтобы преодолеть это, у меня есть один способ. Я беру лист бумаги и разделяю его на две колонки. В одной пишу все аргументы «за», в другой — «против». Потом в течение трех или четырех дней я коротко записываю под нужными заголовками разные мысли «за» и «против», которые пришли ко мне в разное время.

И когда я таким образом соберу их все вместе, стараюсь оценить, насколько каждый аргумент весом. Я отыскиваю равнозначные с той и с другой стороны и вычеркиваю их. Если я нахожу, что одна из причин «за» столь же весома, как две причины «против», вычеркиваю три. Если посчитаю два аргумента «за» эквивалентными трем аргументам «против», вычеркну все пять. И вот так я уравниваю стороны. Если в последующие пару дней ничего нового, достаточно важного, не приходит мне в голову, я принимаю разумное решение.

И хотя значимость аргументов нельзя определить с математической точностью, когда все они лежат передо мной, как на ладони, я вижу их яснее и менее склонен предпринять неверный шаг. В этом методе, который можно назвать алгеброй благоразумия, я для себя нахожу множество достоинств.

Искренне желаю вам сделать правильный выбор.

Всегда ваш,
Б. Франклин.

Бенджамин Франклин предложил прекрасный способ упростить сложную задачу. Каждый раз, когда он вычеркивал пункт из своего списка «за» и «против», он фактически облегчал себе выбор. И, доведя список до совершенства, он в итоге принимал верное решение. Франклин не в полной мере использовал список целей, о чем и предупредил своего друга: «...не будучи полностью посвященным в ваши дела». В то же время его метод представляется абсолютно надежным.

Таблица результатов удачно дополняет алгебру благоразумия Франклина и позволяет делать выбор не только из двух вариантов, но и из множества. Далее мы расскажем, как находить компромиссы и с их помощью превращать сложные проблемы в простые. Мы назвали это *методом равноценного обмена*. Мы наглядно покажем, как он работает, на примере двух целей, а потом рассмотрим и более сложные задачи с несколькими вариантами.

Суть метода равноценного обмена

Что же такое метод равноценного обмена? Давайте сначала установим основные очевидные принципы принятия решений. Если все варианты по одной из целей равнозначны (например, по цене), тогда эта цель при выборе не учитывается. Другими словами, если все авиакомпании установили единую цену на перелет из Нью-Йорка до Сан-Франциско, то она не имеет значения при выборе, и ваше решение будет определяться другими факторами.

Метод равноценного обмена позволяет соотнести результаты различных вариантов, чтобы исключить равнозначные. Из названия понятно, что этот метод позволяет соразмерно оценить значимость вариантов для разных целей. По сути это своего рода бартер, с помощью которого мы можем соотносить цели. Если, скажем, билет у American Airlines стоит на \$100 дороже, чем у Continental, вы можете оплатить разницу накопленными милями. То есть за 2000 миль вы получаете скидку \$100. Теперь эти две авиакомпании равнозначны с точки

зрения цены, так что она исключается из списка. Так же как поиск доминант позволяет уменьшить количество вариантов, метод равноценного обмена позволяет сократить количество целей. И решение становится очевиднее.

Метод равноценного обмена на практике

Чтобы понять, как работает метод равноценного обмена, рассмотрим простой пример. Представьте, что вы директор бразильской компании по производству колы. У вас очередь из желающих выкупить франшизу на розлив и продажу. Сейчас ваша доля рынка 20%, и за прошедший год прибыль составила \$20 миллионов. В грядущем году две ваши основные цели таковы: увеличить прибыль и повысить долю рынка. По оценкам, франчайзинг с учетом затрат на открытие новых производств сократит прибыль до \$10 миллионов, но увеличит долю рынка до 26%. Без соглашения о франшизе ваша прибыль составит \$25 миллионов, но доля рынка будет всего 21%. Итак, записываем все это в таблицу результатов (см. ниже).

**Таблица результатов для производителя колы.
Возможные маркетинговые стратегии**

| Цели | Варианты | |
|--------------------------|---------------------------|------------------------------|
| | <i>Развивать франшизу</i> | <i>Не развивать франшизу</i> |
| Прибыль (в миллионах) | \$10 | \$25 |
| Доля рынка | 26% | 21% |

Какой выбор будет правильным? Решение сводится к тому, что более выгодно: получить годовую прибыль на \$15 миллионов больше или увеличить долю рынка на 5%. Чтобы решить задачу, используйте метод равноценного обмена.

Во-первых, определите необходимую величину, которая позволит исключить одну из целей. Если не брать во внимание прибыль в \$15 миллионов при условии, что вы не связываетесь с франшизой, то решение будет зависеть только от доли рынка.

Во-вторых, определите, каким образом должен измениться показатель оставшейся цели, чтобы компенсировать заданную величину. То есть посчитайте, какой рост доли рынка будет соответствовать прибыли в \$15 миллионов. Проанализировав долгосрочные перспективы, вы определили эту долю в 3%.

Теперь произведите равноценный обмен. В таблице результатов сократите прибыль в столбце «Не развивать франшизу» на \$15 миллионов, одновременно увеличив в этом же столбце долю рынка на 3 до 24%. В таблице ниже показаны обновленные данные (\$10 миллионов прибыли и 24% доля рынка), которые эквивалентны начальным данным (\$25 миллионам и 21%).

| Цели | Варианты | |
|--------------------------|--------------------|-----------------------|
| | Развивать франшизу | Не развивать франшизу |
| Прибыль (в миллионах) | \$10 | \$25 \$10 |
| Доля рынка | 26% | 21% 24% |

Вычеркните цель, которая больше не влияет на решение. Когда прибыль в обоих случаях равная, ее можно не учитывать. Теперь все зависит от доли рынка.

И наконец, исключите доминируемый вариант. Теперь решение принять гораздо проще, не так ли? Развивать франшизу будет выгоднее. Это позволит увеличить долю рынка. Выбор стал очевиден.

Для этой компании всего лишь один равноценный обмен определил удачный вариант. Как правило, таких обменов бывает больше, гораздо больше. Однако прелесть этого метода в том и заключается, что, как бы много целей и вариантов у вас ни было, вы можете методично уменьшать количество целей, пока выбор не станет очевидным. Эта стратегия применима к любым решениям. Последовательно применяя равноценные обмены и определение доминант, вы просто исключаете цели и варианты, пока не останется один-единственный.

Упрощаем сложное решение с помощью метода равноценного обмена

Теперь, когда мы все подробно объяснили, давайте потренируемся на более сложных задачах. Алан Миллер — программист. Три года назад он начал свое дело — технический консалтинг. Первый год Алан работал из дома, но когда бизнес окреп, решил снять офис в офисном центре «Пирпойнт» и подписал договор на два года. Сейчас срок договора истекает, и Алану надо решить, продлевать его или переехать в другое место.

Хорошенько все обдумав, Алан определяет для себя пять условий, которым должен отвечать его офис. Дорога до офиса не должна занимать много времени. Офис должен располагаться в удобном для клиентов месте. Офис должен быть хорошо оснащен (обслуживание, копировальные машины, факсы, почта). Также там должно быть достаточно места. И конечно, Алан хочет арендовать его недорого. Он изучил множество предложений и вычеркнул те, которые очевидно не соответствовали целям. В конце концов Алан остановился на пяти вариантах: «Парквей», «Ломбард», «Баранов», «Монтана» и его офис в «Пирпойнт».

Алан даже составил подробную таблицу результатов (см. ниже). Среднее время в пути от дома до офиса он указал в минутах во время часа пик. Описывая доступность для клиентов, он исходил из того, сколько его текущих заказчиков смогут добраться до офиса и обратно за час в обеденное время. Офисное обслуживание он оценил по трехбалльной шкале, где А означает полный пакет, включая копировальную технику, факсы, телефоны, автоответчики и услуги секретаря, Б — только факсы, телефоны и автоответчики, а В — что офис ничем не оснащен. Площадь помещений Алан обозначил квадратными метрами, а стоимость — это ежемесячная арендная плата.

| Цели | Варианты | | | | |
|-----------------------------|----------|---------|---------|---------|----------|
| | Парквей | Ломбард | Баранов | Монтана | Пирпойнт |
| Время в пути от дома (мин.) | 45 | 25 | 20 | 25 | 30 |
| Доступность для клиентов | 50 | 80 | 70 | 85 | 75 |
| Оснащение офиса | A | B | B | A | B |
| Размер офиса (кв. м) | 74 | 65 | 46 | 88 | 65 |
| Ежемесячная плата (доллары) | 1850 | 1700 | 1500 | 1900 | 1750 |

Для упрощения задачи Алан сразу решил отбросить плохие варианты, используя принцип доминирования или практического доминирования. Для этого он перевел описания результатов в новую таблицу с новыми универсальными значениями (см. ниже).

Теперь сразу видно, что офис в «Ломбарде» имеет преимущества перед офисом в «Пирпойнте» по четырем целям и равен ему по одной (размер). Таким образом, офис в «Пирпойнте» исключается. Офис в здании «Монтана» превосходит офис в «Парквее», уступая только в цене. Алан задумался: исключать ли в таком случае и «Парквей»? Он вернулся к изначальной таблице результатов и заметил, что за небольшую переплату — всего \$50 — он получит дополнительные 14 кв. м, сократит время в пути от дома до работы и увеличит доступность для клиентов. Поэтому он принял решение исключить и «Парквей», используя принцип практического доминирования.

| Цели | Варианты | | | | |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| | <i>Парквей</i> | <i>Ломбард</i> | <i>Баранов</i> | <i>Монтана</i> | <i>Пирпойнт</i> |
| Время в пути от дома (мин.) | 5 | 2 (совп.) | 1 | 2 (совп.) | 4 |
| Доступность для клиентов | 5 | 2 | 4 | 1 | 3 |
| Оснащение офиса | 1 (совп.) | 3 | 4 (совп.) | 1 (совп.) | 4 (совп.) |
| Размер офиса (кв. м) | 2 | 3 (совп.) | 5 | 1 | 3 (совп.) |
| Ежемесячная плата (доллары) | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 |

Алан свел выбор к трем равнозначным вариантам: «Ломбард», «Баранов» и «Монтана». И он снова перерисовал свою таблицу (см. ниже).

| | Обновленная таблица | | | Таблица с исключенным временем | | |
|-----------------------------|---------------------|---------|---------|--------------------------------|------------------|---------------|
| | Варианты | | | Варианты | | |
| Цели | Ломбард | Баранов | Монтана | Ломбард | Баранов | Монтана |
| Время в пути от дома (мин.) | 25 | 20 | 25 | 25 | 20 25 | 25 |
| Доступность для клиентов | 80 | 70 | 85 | 80 | 70 78 | 85 |
| Оснащение офиса | Б | В | А | Б | В | А |
| Размер офиса (кв. м) | 65 | 46 | 88 | 65 | 46 | 88 |
| Ежемесячная плата (доллары) | 1700 | 1500 | 1900 | 1700 | 1500 | 1900 |

Теперь, чтобы принять решение, Алану необходимо применить метод равноценного обмена. Просматривая таблицу, он видит, что время в пути от дома до офиса примерно одинаково во всех трех вариантах. Если время в дороге до офисного центра «Баранов» увеличить до 25 минут с помощью равноценного обмена, то все три варианта в контексте выбранной цели будут равны, что позволит не учитывать ее при принятии окончательного решения. Алан полагает, что дополнительные пять минут дороги до офиса вполне компенсируются восемью процентами в графе доступности. Используя метод равноценного обмена, Алан вычеркивает строку «Время в пути от дома» и не берет ее

в расчет (см. таблицу с [исключенным временем](#)). Затем Алан снова проверяет таблицу на предмет доминируемых вариантов, но не находит их.

Затем Алан исключает офисное оснащение, сделав два равноценных обмена с ежемесячной арендной платой. Беря за среднюю величину в оснащении офиса значение В для офиса в здании «Ломбард», он снижает ее до В у офиса в здании «Баранов», что компенсируется \$250 ежемесячной платы. Он также меняет уровень оснащения офиса в «Монтане» с А на Б, оценив это в \$100 экономии на аренде. Наглядно это отображено в таблице исключения офиса в здании «Баранов».

**Исключаем офисное оснащение
и вариант в здании «Баранов»**

**Исключаем графу
«размер».
Выбор —
«Монтана»**

| Цели | Варианты | | | Варианты | |
|-----------------------------|----------|-------------------------|----------------|-------------------------|---------|
| | Ломбард | Баранов | Монтана | Ломбард | Монтана |
| Время в пути от дома (мин.) | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Доступность для клиентов | 80 | 78 | 85 | 80 | 85 |
| Оснащение офиса | Б | В Б | А Б | Б | Б |
| Размер офиса (кв. м) | 65 | 46 | 88 | 65 88 | 88 |
| Ежемесячная плата (доллары) | 1700 | 1500 1750 | 1900 1800 | 1700 1950 | 1800 |

При каждом равноценном обмене Алан меняет способ сравнения вариантов. Избавившись от графы «Оснащение офиса», Алан замечает, что «Баранов» является доминируемым

по отношению к «Ломбарду», так что его можно смело вычеркивать. Этот ход отражает важную особенность процесса. Осуществляя равноценные обмены, вы всегда должны пытаться создавать доминанты там, где их не было раньше. Только так вы сможете исключить несостоятельный вариант. Вам придется прыгать с одного на другое, со строк (цели) на столбцы (варианты).

Итак, выбор Алана сузился до двух вариантов: офисные центры «Ломбард» и «Монтана». Они равнозначны в критериях времени и оснащения. Так что для рассмотрения остаются только три цели. Далее Алан делает равноценный обмен между размером офиса и ежемесячной платой. Он добавляет к 65 кв. м площади в «Ломбард» еще 23 кв. м, оценив их в дополнительные \$250 арендной платы. Это позволяет исключить размер из списка целей, делая выбор очевидным. Таким образом, офис в здании «Монтана» выигрывает у офиса в «Ломбарде» по доступности для клиентов и цене.

Алан уверенно подписывает договор аренды с офисным центром «Монтана». Он знает, что хорошенько все обдумал, взвесил, учел все варианты и цели и в итоге сделал правильный выбор.

Практические рекомендации по равноценному обмену

Как только вы втянетесь, механическую часть обмена вы будете проводить играючи. А вот оценить относительную важность различных результатов довольно сложно. Хотя именно в этом и заключается суть любого компромисса. Наш метод позволяет в ходе оценки концентрироваться на каждом показателе по очереди, обдумывая его плюсы и минусы. И хотя универсальной формулы, как привести показатели к общему знаменателю, не существует, понять, насколько справедлив компромисс, вам помогут следующие советы.

Сначала совершайте самые простые обмены. Порой определить значимость некоего результата несложно. Если речь

идет об авиакомпаниях, то довольно просто соразмерно перевести часть цены перелета в заработанные мили. Вы знаете, сколько миль требуется для получения бесплатного билета и сколько этот билет будет стоить, и легко проведете равноценный обмен миль и стоимости. А вот уравнивать безопасность авиакомпании или время вылета — задача посложнее. Поэтому сначала осуществляйте простые обмены. Порой уже после этого вы сможете значительно продвинуться в вопросе окончательного выбора. Может, вам и не придется иметь дело с более сложным уравнением.

Концентрируйтесь на количественной стороне обмена, а не на предполагаемой важности цели. Нельзя утверждать, что одна цель важнее другой, не приняв во внимание результаты каждого варианта. Зарплата важнее, чем отпуск? Как посмотреть. Если зарплата во всех вариантах примерно на одном уровне, а вот количество дней ежегодного отпуска значительно отличается, тогда отпуск становится более важным критерием выбора.

Если вы будете слишком крепко держаться за предполагаемую важность цели, вы только усложните себе задачу. Рассмотрим спор, разгоревшийся, когда власти попытались сократить часы работы городской библиотеки ради экономии средств. Руководство библиотеки настаивало на том, что сохранение рабочих часов куда важнее экономии денег. В органах по контролю за расходованием бюджетных средств возражали: «Нам нужно сократить дефицит бюджета, поэтому урезание часов абсолютно необходимо». Если бы обе стороны сконцентрировались на фактическом количестве часов и средств, они бы скорее достигли компромисса. Если, скажем, сокращение работы библиотеки всего на пару часов один день в неделю позволит сэкономить \$250 000, то выгода будет очевидно превышать возможный ущерб. Тут юрист библиотеки согласился бы, особенно с учетом того, как можно потратить сэкономленную сумму. А если бы экономия составила не более \$25 000, то и комиссия по бюджету признала бы, что оно того

не стоит. Суть вот в чем: при взаимных исключениях концентрируйтесь не на предполагаемой важности целей, а на количественных значениях.

Рассматривайте изменения относительно заданных условий. Когда вы обмениваете часть чего-то целого (квадратные метры площади помещения, например), оценивайте все в контексте изначальных условий. Скажем, дополнительные 28 кв. м в офисе площадью 65 кв. м могут существенно увеличить уровень комфорта. В то же время те же 28 метров, добавленные к помещению в 93 кв. м, не сыграют особой роли. Недостаточно рассматривать только размер куска — важен и размер пирога в целом.

Осуществляйте обмен последовательно. Хотя значимость предмета обмена относительна, сам обмен должен быть последовательным. Если вы приравниваете А к Б, а Б к В, то должны быть готовы приравнять и А к В. Скажем, вы курируете программу защиты окружающей среды. Цель программы — сохранить естественную среду и расширить область нереста лосося, при этом потратив минимальное количество средств. Анализируя затраты, вы приходите к выводу, что на содержание квадратного километра естественной среды потребуется столько же средств, сколько и на расширение нерестилища на два квадратных километра, — \$400 000. Таким образом, прибегая к равноценному обмену, вам следует приравнять километр естественной среды к двум километрам расширяемого пространства. И потом периодически сверяться с планом.

Ищите информацию, чтобы осознанно производить обмены. Обмены результатов предполагают субъективную оценку. Подкрепите ее фактами и расчетами. Чтобы достигнуть компромисса в вопросе нереста, вы можете обратиться за информацией к ихтиологу. Вам будет полезно узнать, как много лосося пройдет через вновь созданное водное пространство, как

много икры эта рыба отложит, сколько рыб выживет и сможет преодолеть течение реки и сколько особей вернется сюда для нереста на следующий год. Если искусственно созданная среда увеличит годовой поток лосося с 20 до 2000 взрослых особей, то этот вариант значительно более привлекателен.

В некоторых ситуациях вы сами служите источником необходимой для принятия решения информации. Что важнее — зарплата или продолжительность отпуска, две недели отпуска или четыре — решаете только вы сами. Обдумывайте и анализируйте собственные предпочтения столь же тщательно, как и любую информацию, попадающую к вам извне. Независимо от того, насколько субъективно вы подходите к компромиссам, меньше всего вы захотите, чтобы ваш выбор зависел от каких-то причуд. Поэтому как следует обдумайте, насколько тот или иной результат важен именно *для вас*.

Повторение — мать учения. Как и к любому новому методу, к равноценному обмену надо привыкнуть. Поначалу сам процесс, как и оценка результатов, может показаться трудным. Но как только вы ухватите суть, все станет понятно и легко. С другой стороны, выбор подходящего обмена никогда не бывает простым и всегда требует обдуманного подхода. Понимание придет с опытом. Вы будете знать, что важно, а что нет. Возможно, главное достоинство этого метода в том и заключается, что он заставляет вас рационально, взвешенно оценивать каждый компромисс. В конце концов, в этом и состоит секрет правильного выбора.

Кейс

Перепланировка или переезд?

Даже составив таблицу результатов, Дрю и Дарлин все еще не могут принять решение. Они приходят к тому, чтобы упорядочить варианты в соответствии с целями. Каждая цель распадается на соответствующие подпункты, по которым и оценивают дома. Что касается характеристик самих домов, Мэтерсы легко распределили варианты по убыванию. Самым комфортным признан дом на Амхерст-

стрит, затем идет дом на Уэйд, за ним — на Итон, потом на Вест-бульвар, и последний в списке — их дом на Скул-стрит. Распределяя дома таким образом, Дарлин опиралась не на формулы, а на собственное мнение. Удовлетворенные первым шагом, Мэтерсы двинулись дальше. В итоге у них получилась вот такая таблица.

| Цели | Варианты | | | | |
|-----------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | <i>Амхерст-стрит</i> | <i>Итон-стрит</i> | <i>Скул-стрит</i> | <i>Уэйд-стрит</i> | <i>Вест-бульвар</i> |
| Расположение | 5 | 4 | 2 (совп.) | 1 | 2 (совп.) |
| Школа | 2 | 4 | 5 | 1 | 3 |
| Район | 1 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| Состояние дома | 1 | 3 | 5 | 2 | 4 |
| Двор | 1 | 3 | 5 | 2 | 4 |
| Цена | 5 | 4 | 1 | 3 | 2 |

Дарлин делает некоторые выводы:

— Эта таблица многое проясняет. Она подтверждает наше мнение, что дом на Итон-стрит не стоит рассматривать и что дом на Уэйд обходит его по всем показателям. И неважно, что по некоторым дополнительным пунктам дом на Итон лучше — по основным характеристикам он проигрывает.

— Я думаю, дом на Вест-бульвар тоже можно исключить, — вступает Дрю. — Он хуже дома на Уэйд-стрит по пяти пунктам и лишь немного выигрывает в цене. К тому же взгляни на дома на Вест- и Скул-стрит. Их можно уравнивать в плане расположения. На Скул-стрит район лучше, но школа здесь хуже. Дом на Вест-бульвар выигрывает по внешнему виду и двору у нашего дома, но наш незначительно дешевле. Так что наш дом практически такой же по характеристикам, как и дом на Вест-бульвар. Думаю, его тоже следует исключить. Согласна?

— Да. Итак, мы пришли к двум вариантам. Дом на Амхерст или на Уэйд?

— Думаю, мы должны переехать в дом на Уэйд-стрит! — перебивает Джон.

— Почему? — удивляется Дрю.

— Ну, в сумме у дома на Уэйд получается двенадцать, а у дома на Амхерст — пятнадцать. Ведь чем меньше сумма, тем лучше, правильно?

Дрю и Дарлин еще немного размышляют. Правильно ли вот так взять и просто сложить все цифры? Наконец, они решают, что нет. Каждый дом — и на Амхерст, и

на Уэйд — лучше другого по трем показателям. Выбранная система оценки не отражает ни степень превосходства, ни природу различий. А оба эти критерия важны для Мэтерсов.

Чтобы еще раз пройтись по всем за и против, Мэтерсы возвращаются к изначальной [таблице результатов](#). Немного погодя Дрю говорит:

— Я уже столько раз видел эту таблицу и все еще не могу сказать, какой из домов лучше. Но вот что я сейчас понял. Мы не вполне разобрались, что подразумеваем под ценой. Давай-ка я поразмышляю над этим часок-другой.

Дрю углубляется в расчеты ежемесячных платежей. Другими словами, начинает докапываться до самой сути условия цены в таблице результатов. Теперь он принимает во внимание ипотечные выплаты, коммунальные платежи, страховые взносы и налог на недвижимость. Ему удастся сократить ипотечный процент и налог на недвижимость за счет средств, которые останутся после уплаты налога на прибыль. Он также рассчитывает, на сколько каждый из домов с годами поднимется в цене и как скоро они смогут погасить ипотеку. Когда все расчеты завершены, Дрю подводит итог.

— Все сводится к тому, — говорит он, — что дом на Амхерст обойдется нам примерно на \$150 в месяц дороже, чем дом на Уэйд. Однако эта переплата дает нам кое-какие преимущества. Я подсчитал, что через десять лет дом на Амхерст будет стоить примерно на \$24 000 дороже, чем дом на Уэйд. И это тоже надо учитывать. Знаешь, эти цифры и правда меня удивили. Я-то думал, дом на Амхерст обойдется нам значительно дороже. Но на самом деле нет. Тут у нас выходит что-то вроде принудительных сбережений.

— То есть ты склоняешься к дому на Амхерст? — уточняет Дарлин.

— Нет, нет, — отвечает Дрю. — Я просто говорю, что цена не имеет такого уж большого значения на самом деле. То есть нам нужно выбирать исходя из других условий.

— Вот что я думаю, — перехватила инициативу Дарлин. — Дом на Уэйд выигрывает по расположению, немного выигрывает по цене, чуть-чуть по качеству школы. В то же время район, где он расположен, незначительно хуже. Сам дом разве что самую малость хуже и двор в подметки не годится тому двору, что есть у дома на Амхерст.

— Ты опять смешиваешь теплое с мягким! — возмущается Дрю. — Оцениваешь по отдельным категориям. Как можно вообще сравнить время в пути до работы и внешний вид дома?

— Ну, для меня теперь все вполне понятно, — отвечает Дарлин. — И решить мне помог Джон. Так ты хочешь услышать мои доводы или предпочтешь еще покопаться? Не хочу тебя ни к чему принуждать.

— Я весь внимание! Как же тебе помог наш сын? Мне кажется, ему больше понравится дом на Уэйд, там ведь полно детей в округе.

— Когда я рассчитывала время от работы до дома, я учитывала то, как тебя обычно выматывают пробки и сколько времени ты в них проводишь. Но Джон все повернул иначе. Знаешь, что он сказал? Если папочка будет больше времени тратить на дорогу домой, то у него останется меньше времени, чтобы поиграть со мной до ужина. И это заставило меня задуматься о действительно значимых минусах долгой дороги с работы. Фактически между твоим возвращением с работы и временем, когда Джону пора спать, всего два часа. И чем дольше ты добираться с работы домой, тем меньше времени сможешь проводить с Джоном и малышом.

Вот что на самом деле важно! Поэтому, думаю, преимущество в расположении перевешивает все остальное.

— Господи! Я так рад, что ты подумала об этом! Я не хотел придавать слишком большого значения времени в пути от работы до дома, потому что это же по большому счету моя проблема. Но я согласен с Джоном. Я не хочу жертвовать временем, которое могу провести с ним после работы.

— Но есть еще одна причина, почему я хочу, чтобы ты возвращался домой пораньше. Когда ты не торчишь в пробках, у тебя хорошее настроение.

Итак, Мэтерсы определились. Они звонят Энни и сообщают, что готовы предложить за дом на Уэйд-стрит \$190 000. На следующий же день продавец принимает их условия.

Уроки кейса

Мэтерсы систематизировали всю имеющуюся информацию. Это помогло им адекватно оценить варианты. Сообразно распределив цели, они увидели, что дом на Итон является доминируемым, а дома на Вест-бульвар и Скул-стрит практически доминируемыми. В итоге все свелось к выбору между домами на Амхерст- и Уэйд-стрит. И, как это часто случается, когда дело доходит до принятия окончательного решения, появляется аспект, который до этого был недостаточно изучен. У Мэтерсов это оказалась стоимость.

Что еще мы можем предложить Мэтерсам, чтобы помочь им лучше оценить достоинства обоих домов?

- Обозначая основные и выясняя промежуточные цели, Мэтерсы недостаточно часто спрашивали себя «почему?». Почему так важно было сократить время в пути до работы? Если бы они задали этот вопрос, то, возможно, гораздо раньше осознали бы, насколько важно для Дрю меньше уставать в дороге и больше времени проводить с детьми.
- Мэтерсы могли бы воспользоваться методом равноценного обмена, чтобы взвесить все за и против двух оставшихся вариантов. Это помогло бы понять, что дом на Уэйд-стрит был бы правильным выбором.
- Когда остались только два дома, Дрю и Дарлин могли составить список плюсов и минусов для каждого и потом применить метод Бенджамина Франклина. Это быстрее привело бы их к правильному решению.

И наконец, пока Мэтерсы с такой скрупулезностью решали, какой дом купить, они потратили непростительно мало времени на то, чтобы обдумать предлагаемую цену. Определиться с ценой — это уже самостоятельное решение. И оно достойно не менее детальной проработки, чем выбор дома. Возможно, продавец согласился бы и на \$172 000, что сэкономило бы Мэтерсам \$18 000. Решение, какую сумму предложить, связано с солидной долей сомнений. Есть ли у продавца другие претенденты на покупку дома? Кто это может быть? На какую сумму согласится продавец? На что он рассчитывает? В следующей главе мы поговорим о том, как справиться с сомнениями и как это поможет вам сделать правильный выбор.

Читайте продолжение во 2 части книги.

Примечания

- [1.](#) Норберт Винер — американский ученый, выдающийся математик и философ, основоположник кибернетики и теории искусственного интеллекта. *Прим. перев.*
- [2.](#) 55 миль = 88,5 км. *Прим. перев.*

Оглавление

Предисловие

«Правильный выбор» — это план принятия верных решений

«Правильный выбор» — книга, которую легко понять

Глава 1. Делаем правильный выбор

Принятие решений — основополагающий жизненный навык

Вы можете научиться правильному выбору

Эффективный способ делать правильный выбор

Восемь элементов успешного выбора

Начните прямо сейчас

Глава 2. Задача

Подойдите к задаче творчески

Превращайте задачи в возможности

Сформулируйте задачу

Будьте готовы поменять взгляд

Будьте внимательны

Глава 3. Цели

Руководствуйтесь своими целями

Остерегайтесь ловушек

Искусство ставить цели

Практические рекомендации

Глава 4. Возможные варианты

Расширяйте пространство вариантов

Ищите наилучшие варианты

Подгоняйте варианты под вашу задачу

Вовремя останавливайтесь

Глава 5. Результаты

Опишите результаты наиболее точно, полно и определенно

Составьте таблицу результатов

Сравните возможные варианты, используя таблицу
результатов

[Искусство описания результатов](#)

[Глава 6. Компромиссы](#)

[Исключите доминируемые варианты](#)

[Используйте равноценный обмен](#)

[Суть метода равноценного обмена](#)

[Метод равноценного обмена на практике](#)

[Упрощаем сложное решение с помощью метода
равноценного обмена](#)

[Практические рекомендации по равноценному обмену](#)

Читайте продолжение во 2 части книги.