

# Искусство принимать решения



*Древнекитайский философ  
Конфуций учил: «У человека есть три пути,  
чтобы поступать разумно:  
первый, самый благородный, — размышление;  
второй, самый легкий, — подражание;  
третий, самый горький, — личный опыт»*

Мы в разной степени пользуемся всеми тремя путями. У кого-то это получается лучше, у кого-то хуже — в зависимости от умения анализировать, от интуиции и даже, возможно, от везения. Но есть некоторые общие наблюдения, которыми не грех воспользоваться.

## *Пицца для размышления*

*Осмысленный процесс принятия решения обычно проходит несколько этапов :*

- *формулирование проблемы,*
- *сбор информации,*
- *поиск вариантов решения, затем их*
- *последовательный анализ и, наконец,*
- *выбор наилучшего из них.*

Для общей оценки ситуации полезно задать себе несколько вопросов. В первую очередь - *насколько реальна возникшая проблема?*

- *А вдруг она является лишь плодом вашего воображения? Если поймете, что проблема действительно существует, переходите к следующим вопросам.*

-*Заслуживает ли она серьезного внимания?*

-*Что будет, если ею вообще не заниматься? Вас ждут большие неприятности, вы упустите заманчивые возможности или... ничего не произойдет?*

В последнем случае весьма вероятно, что проблема не стоит того времени и тех усилий, которые пришлось бы на нее затратить. В сегодняшней стремительной жизни многие волнующие нас вопросы быстро теряют свою актуальность.

*Если же вы сочли проблему важной, ее необходимо тщательно проанализировать и четко сформулировать.*

Прежде чем приступить к конкретным действиям, надо понять, чего вы, собственно, хотите добиться. Возьмем, например, служебную ситуацию. Чего вы хотите — уменьшить объем работы или получить

прибавку к жалованию? Очевидно, что пути достижения этих целей будут разными. Полезно записать сформулированную вами проблему большими буквами на бумаге или на экране монитора и Внимательно взглянуть в эту запись, как бы впитать ее.

Чтобы один раз отрезать, нужно, как известно, семь раз отмерить, иными словами, необходима пища для размышлений. Но и здесь не все так просто. С одной стороны, чем больше мы знаем, тем выше вероятность правильного решения. А с другой, получение информации требует времени и дополнительных усилий. Кроме того, в большом количестве информации всегда содержатся не только важные, но и лишние сведения. Поэтому согласимся с польским писателем и философом Станиславом Лемом, который как-то раз заметил: *«...для данной определенной цели существует оптимум информации; этот оптимум отнюдь не совпадает с максимумом».*

Нередко бывает, что решение надо принять срочно, времени на поиск информации не хватает, так что хочешь не хочешь, а приходится довольствоваться имеющимися данными. Чтобы избежать подобных ситуаций, собирайте информацию загодя, впрок. Когда вы что-то читаете, слышите, видите, настройте себя на отбор сведений, которые могут вам пригодиться в будущем. Не ленитесь делать короткие заметки, выписки, вырезки из газет и журналов. Храните их по темам в конвертах или папках, чтобы в нужный момент быстро отыскать необходимые материалы.

*Если вы решаете важный вопрос и не слишком скованы временем, не торопитесь. Испанский писатель XVII века Бальтасар Грасиан-и-Моралес писал по этому поводу: «Всегда надежней перед делом осмотреться, особенно когда успех не очевиден. Оттягивай время, либо чтобы отказаться, либо чтобы утвердиться, когда на ум придут новые доводы в пользу твоего решения».*

*Но не стоит впадать в другую крайность, иначе вы рискуете так долго анализировать ситуацию, что выводы станут уже ненужными.*

### **Факты, мнения или эмоции**

*Накапливаемую информацию желательно критически оценивать. Первым делом ее следует рассортировать по шкале объективности-субъективности, то есть разобраться в том, где факты, где личные мнения, а где чувства и эмоции.* «Прошлым летом поездка на море с проживанием в гостинице стоила определенное количество денег — факт. «Друзья считают, что в нынешнем году стоимость подобного отдыха вряд ли существенно изменится — мнение. «Я думаю, что в этом году мы отдохнем лучше, чем обычно» — чувство.

В процессе принятия решения можно использовать как факты, так и мнения и даже чувства, но воспринимать содержащуюся в них информацию нужно по-разному. Факты могут быть достоверными или нуждающимися в проверке. Ценность чужого мнения зависит от того, насколько убедительны аргументы в его пользу, а также от компетентности источника. К чувствам как к источнику информации следует относиться с особой осторожностью, ведь в них находит выражение чисто эмоциональная оценка. И обязательно перепроверяйте всю информацию, которая вызывает сомнения, особенно если результат имеет для вас большое значение.

Иногда все возможные ответы на ту или иную задачу заранее известны. Однако чаще альтернативы не являются очевидными, приходится их придумывать. *Достойные рассматривания альтернативы могут появиться на любом этапе принятия решения. И чем больше их, чем они разнообразнее, тем выше вероятность окончательного успеха вашего дела, вот почему не стоит пренебрегать поиском новых вариантов, тем более если ни один из уже найденных вас полностью не удовлетворяет.* Рождению разнообразных альтернатив способствует широкий взгляд на вещи и развитое воображение. И нет необходимости сразу продумывать до конца все приходящие в голову мысли, просто фиксируйте их без рассмотрения, а оценку дадите потом, когда поток идей иссякнет.

Разумеется, во всем можно найти свои плюсы и минусы. И окончательный выбор всегда зависит от того, какими критериями руководствуется человек, то есть что именно для него наиболее значимо и привлекательно. *Надо понимать, что решения, идеального во всех отношениях, не существует и всегда приходится чем-то поступаться.*

*Когда серьезное решение приходится принимать быстро, лучше, чтобы оно не было однозначным и бесповоротным. Но сохраняйте свободу маневра. Если появится свежая информация, которая изменит ваши взгляды, найдите в себе решимость скорректировать или даже изменить свои планы.*

## Стратегия выбора

*По словам Г.Моралеса, «избыток страсти всегда отклоняет от верного пути... Мгновение гнева или восторга заведет дальше, чем часы хладнокровия; поддашься на миг — казнить будешь век».*

*У правильного решения есть характерный признак: оно попутно решает ряд других проблем, в то время как неправильное, справляясь с одной, порождает новые.*

Когда информация практически отсутствует, а проблема не кажется особо значительной, можно довериться жребию. Он поможет выявить собственные предпочтения, спрятанные в подсознании. Например, когда вам самому неясно, чего вы хотите, киньте жребий и спросите себя, нравится ли вам полученный с его помощью вариант решения. Возможно, внутренний голос даст истинный ответ.

другая стратегия основана на принципе простоты, ведь чем сложнее предлагаемый вариант решения, тем больше опасность, что где-то что-то не сработает. Таким образом нередко удается минимизировать усилия, но надо иметь в виду, что, как показывает практика, самое простое решение далеко не всегда оказывается самым лучшим.

Многие, стоя перед выбором, стараются прежде всего учесть, что ожидает их при неблагоприятном развитии событий. Такой подход можно назвать стратегией пессимиста. Все, что связано с наибольшим риском, отбрасывается, а из оставшихся вариантов предпочтение отдается тому, который обещает наименьший ущерб. Дух подобной стратегии хорошо передает высказывание Н. Макиавелли, знаменитого итальянского философа и писателя:

*«Пусть никто не думает, будто можно всегда принимать безошибочные решения, напротив, всякие решения сомнительны; ибо это в порядке вещей, что, стараясь избежать одной неприятности, попадаешь в другую. Мудрость заключается только в том, чтобы, взвесив все возможные неприятности, наименьшее зло почтеть за благо».*

Прямо противоположна стратегия оптимиста. В центре его внимания, соответственно, оказывается положительная сторона рассматриваемых вариантов. Те из них, что не обещают серьезных достижений даже при благоприятном развитии ситуации, немедленно отбрасываются, и в результате выбирается один, сулящий максимальный выигрыш.

*Известный американский государственный деятель и ученый Бенджамин Франклин разработал собственный метод принятия решений. В 1772 году он изложил его в письме к другу: «Мой принцип заключается в том, чтобы разделить лист бумаги на две колонки. В левой пишу «за», а в правой «против». Далее в течение трех или четырех дней я обдумываю какое-либо предложение и записываю свои соображения — либо в поддержку выдвинутой идеи, либо в пику ей. В случае если в обеих колонках встречаются взаимоисключающие доводы, они вычеркиваются. Когда же я нахожу, что один довод «за», условно говоря, равен двум «против», то следует вычеркнуть все три. Аналогичная система в отношении двух доводов «за» и трех «против» — вычеркиваются все пять. В конце концов выявляется более или менее точное соотношение аргументов. И если спустя 1-2 дня в каждой из колонок не появятся никакие новые формулировки, я прихожу к окончательному суждению».*

Разумеется, на любом этапе принятия решения не лишним будет и совет знающего человека. Взгляд на проблему со стороны помогает более четко сформулировать задачу, предоставляет новый материал для размышлений. Особенно ценятся подсказки те, кто имеет опыт решения схожих проблем. Но слепо верить советчику неразумно. Как сказал 2500 лет назад древнегреческий публицист Сократ: «Когда хочешь посоветоваться с кем-нибудь о своем деле, обрати внимание на то, как он устраивает свои собственные дела».

Русский фольклор богат пословицами, которые помогают людям, находящимся на распутье:

- *Из двух зол выбирай меньшее*
- *Лучше потерять яйцо, чем курицу*
- *Не зная броду, не суйся в воду*
- *По одежке протягивай ножки*

Народные пословицы иногда противоречат друг другу. С одной стороны, «Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня», а с другой — «Утро вечера мудренее».

Или «Куй железо, пока горячо», но «Поспешешь — людей насмешешь». В этих противоречиях также проявляется народная мудрость: нет общих правил на все случаи жизни, исходить надо из конкретной ситуации.