

*Моему отцу, Ричарду Ледереру,
который вдохновляет меня каждый день
своей страстью к преподаванию
и любовью к письменному слову.*

Оглавление

Ваши лучшее и худшее решения	11
Введение	13
I Фокус на результате. Последствия в зеркале заднего вида могут показаться масштабнее, чем они есть на самом деле	21
[1] Смена фокуса	22
[2] Тень последствий	24
[3] Роль удачи	30
[4] Решение не равно результату	34
[5] Спрашивайте, чтобы больше узнать	38
[6] Новый взгляд на старые данные	41
[7] Резюме главы	43
II Ретроспектива – плохой учитель	48
[1] И снова о работе	48
[2] Диаграмма 1: Выявление собственного хиндсайта	52
[3] Что вы знали? И когда вы это знали?	57
[4] Примеры хиндсайта в разных ситуациях	62
[5] Резюме главы	67

III	Мультиверсум решений	72
	[1] Причудливая идея	72
	[2] Парадокс опыта	74
	[3] Когнитивная резня бензопилой. Когда остается только результат	75
	[4] Пересобирание дерева. Какие еще результаты могли произойти	78
	[5] Контрфактуалы	85
	[6] Резюме главы	91
IV	Три «П»: предпочтения, плата и потенциал	94
	[1] Сделайте видение будущего ясным с помощью шести шагов	94
	[2] Возможность прикинуть на глаз	96
	[3] Ваши предпочтения	97
	[4] Вероятность имеет значение	105
	[5] Все предположения – это обоснованные предположения	106
	[6] Используйте слова, выражающие вероятность	113
	[7] Если не зададите вопрос, то не получите ответ	122
	[8] Резюме главы	126
V	Сила меткости	132
	[1] Трудности перевода: плохие новости, связанные с использованием терминов о вероятности	132
	[2] Точность имеет значение: более четкое определение в «яблочко»	140
	[3] Разумный диапазон	143
	[4] Резюме главы	155

VI	Взгляд со стороны	160
[1]	Соринки в чужих глазах	160
[2]	Взгляд изнутри и взгляд снаружи	163
[3]	Как стать самым непопулярным гостем на свадьбе	169
[4]	Счастливый союз – это союз внутреннего и внешнего взглядов	172
[5]	Резюме главы	186
VII	Освобождение от паралича выбора. Как тратить время на принятие решений более разумно	190
[1]	Когда решения не очень важны	194
[2]	Фрироллинг: быстрое принятие решения, когда минусов практически нет	199
[3]	Овца в волчьей шкуре: высокие ставки, близкие вызовы, быстрые решения	206
[4]	Сдающиеся часто побеждают, а победители часто сдаются	214
[5]	Это ваш окончательный ответ? Когда процесс принятия решения «закончен»	224
[6]	Резюме главы	226
VIII	Сила негативного мышления	232
[1]	Думайте позитивно, но планируйте негативно: выявление трудностей в достижении целей	234
[2]	Предварительный и обратный прогноз	241
[3]	Предварительные обязательства перед своими благими намерениями	255
[4]	Перехитрить злого гения	258
[5]	Вечеринка-сюрприз, которую никто не хочет: когда ваша реакция на плохой исход может усугубить ситуацию	264
[6]	Если не получается их победить... смягчите их	268
[7]	Резюме главы	271

IX Если хотите знать мнение человека, не высказывайте ему свое	278
[1] Красота в том, что чужие убеждения отличаются от ваших	283
[2] Поместить ваше мнение в карантин, чтобы оно не заражало остальные	288
[3] Как обеспечить карантин мнений в группе	291
[4] Повествование в нужном ключе	298
[5] Заключительные мысли	305
[6] Резюме главы	306
Благодарности	310
Об авторе	315

Ваши лучшее и худшее решения



Каково было лучшее решение, принятое вами в прошлом году?
Доверьтесь интуиции и напишите первое, что пришло в голову:

Какое решение было худшим в прошлом году? Снова доверьтесь чутью и напишите первое, что пришло в голову:

Ваше лучшее решение привело к хорошим результатам?

(обведите ответ)

ДА

НЕТ

Ваше худшее решение привело к плохим результатам?

(обведите ответ)

ДА

НЕТ



Если вы похожи на большинство людей, то скорее всего:

1. Ответили ДА на оба последних вопроса.
2. Ваши ответы на оба первых вопроса были описанием результата *принятого решения*, а не описанием самого решения.

Я провела это упражнение с сотнями людей, и ответы всегда были одинаковыми. Когда я спрашиваю о лучшем решении, люди рассказывают о лучшем результате. Когда я спрашиваю о худшем решении, они говорят о негативных последствиях.

Мы вернемся к этому упражнению чуть позже.

Введение

Ежедневно мы принимаем тысячи решений, серьезных и не очень. Некоторые из них значимы, например, какую выбрать профессию. Другие — менее серьезные: скажем, что съесть на завтрак.

Вне зависимости от вашего умения делать выбор вам необходимо развивать навык, который поможет отличать правильные решения от неправильных, важные — от второстепенных.

Спросите, почему этот навык так важен? Потому что вашу жизнь определяют два фактора — это удача и ваши решения. И контролировать вы можете только последнее.

Удачу по определению невозможно обуздать. В каком настроении придет в офис начальник, кто будет проверять ваше заявление на визу, найдутся ли в магазине джинсы нужного размера — всем этим невозможно манипулировать.

То, с чем все же можно работать и что можно улучшить, — это качество принимаемых решений. И когда эти решения взвешены, больше шансов, что вам улыбнется удача.

Хотя важность принятия осознанных решений и представляется очевидной, поразительно, как мало людей могут описать сам этот процесс.

Я размышляла над этим всю свою сознательную жизнь. Сначала — будучи соискателем кандидатской степени кафедры ког-

нитивных наук. Затем — профессиональным игроком в покер, где я должна была принимать быстрые и рискованные решения с огромной суммой денег на кону, то есть в ситуации, когда удача имеет значительное и очевидное влияние на результат. А последние восемнадцать лет — как бизнес-консультант, помогающий управленцам, различным командам и отдельным работникам научиться выстраивать грамотные стратегии по принятию решений. (Не говоря уже о том, что я мама, воспитывающая четверых здоровых и счастливых детей.)

Я замечаю, что большинство людей с трудом могут объяснить, как принять взвешенное и эффективное решение. Эта сложность характерна не только для новичков в покере, студентов колледжа или работников низшего звена. Даже когда я спрашиваю топ-менеджеров и директоров компаний, как выглядит их процесс принятия решений, то обычно слышу следующее: «Ну, я доверяю своему чутью», «Я опираюсь на мнение советников», «Я составляю список вариантов и взвешиваю все за и против».

И это неудивительно. Кроме расплывчатых призывов к критическому мышлению, процесс принятия решений не обсуждается на занятиях в школах и вузах. В таких исходных данных отсутствие продуманного подхода совсем не удивляет. У нас даже нет общих терминов, базовых понятий, чтобы говорить о процессе принятия решений как о концепции. Последствия такого положения могут быть печальными. Ведь именно правильно сделанный выбор и расставленные приоритеты помогают достичь целей.

Потому я и написала эту книгу. Она предлагает схему процесса принятия решений, а также набор инструментов для приведения этой схемы в действие.

Что такое инструмент принятия решения?

В целом инструмент — это прибор или приспособление для решения той или иной задачи. Молоток — это инструмент для забивания гвоздей. Отвертка — для закручивания винтов. Любое дело приобретает элегантную простоту, если у вас есть нужный инструмент для работы.

- Хороший инструмент может применяться несколько раз с одинаковой степенью эффективности. То есть он должен снова и снова помогать достичь желаемого результата.
- Правильному использованию инструмента один человек может научить другого, чтобы тот тоже смог им пользоваться и получать нужные результаты.
- После применения инструмента можно оглянуться и оценить, все ли правильно сделано.

Получается, убеждения, на которые опираются даже директора крупных компаний, — неэффективный инструмент.

Ваше чутье, какое бы оно ни было тонкое, тоже представляет собой надежный инструмент. Я не имею в виду, что, опираясь на интуицию, вы не можете принять правильное решение. Можете. Но вы не узнаете, случайно ли выбрали правильное направление или ваше шестое чувство действительно настроилось на нужную частоту. Все, что вы увидите, — это результат. Вы не сможете вернуться и детально исследовать, как ваше чутье привело к такому решению.

Ваше чутье — это средство, существующее только в вашей уникальной реальности. Вы не можете научить кого-то вашему чутью. Вы даже не можете быть уверены, что сами используете его каждый раз одинаково.

Это значит, что чутье вообще нельзя определить как инструмент.

Упомянутое выше составление списков «за» и «против», которые технически тоже инструменты, подходит не для всякой ситуации. Такие списки неэффективны, когда вам нужно принять субъективно лучшее решение. Это все равно что использовать маленький молоток для разрушения стены.

Хороший инструмент должен помогать снижать роль когнитивных искажений — например, склонности к подтверждению своей точки зрения (об этом мы тоже поговорим чуть позже). А список «за» и «против» способен лишь усилить эти искажения.

Идеальный инструмент

Любое решение, по своей сути, — это предсказание будущего.

Когда вы принимаете решение, ваша задача — сделать выбор в пользу варианта, который вероятнее всего приведет к поставленным целям. При этом нужно принимать во внимание, как сильно вы готовы рисковать (иногда, в отсутствие лучших вариантов, просто выбирать наименьшее из зол).

Очень редко решение приводит к одному возможному результату. Для большинства решений есть множество вариантов развития событий. По какому бы маршруту вы ни выбрали ехать на работу, возможно всякое: пробки, аварии, прокол шины, остановка полицейским за превышение скорости и т. д. Так что принятие лучшего решения будет зависеть от вашей способности четко представлять возможные варианты последствий.

Это значит, что лучшим инструментом стал бы хрустальный шар. Он бы дал отличное знание о мире и о том, что может произойти.

К сожалению, реально работающий хрустальный шар бывает только в сказках. И даже тогда это всего лишь иллюзия, как в «Волшебнике страны Оз»¹.

Формирование устойчивого навыка принятия решений с надежным набором инструментов сделает из вас предсказателей. Но вы будете пророчить для себя, что значительно изменит вашу жизнь в лучшую сторону.

Конечно, даже надежнейшие инструменты и прокачанные навыки не дадут ясного и четкого видения будущего, какое было бы возможно с хрустальным шаром. Но это не значит, что приобретение такого навыка и его развитие не помогут вообще ничем.

Благодаря этой книге ваш процесс принятия решений станет осознаннее, чем сейчас. Вы станете четче представлять, чего хотите, сможете сравнивать доступные опции, разовьете способность предсказывать будущее. И, разумеется, достигнете всего, о чем мечтали.

Путь к принятию лучших решений: краткое содержание книги

Интуитивно кажется, что лучший способ развить навык принятия решений — это обратиться к прошлому опыту и результатам предыдущих решений. Именно с этого и начнется ваше знакомство с книгой — с развития способности учиться на собственном опыте.

¹ «Волшебник страны Оз» (англ. *The Wizard of Oz*) — американская музыкальная семейная сказка, вышедшая на экраны в 1939 году. Экранизация романа Лаймена Фрэнка Баума «Удивительный волшебник из страны Оз». (Здесь и далее прим. пер.)

В первых трех главах вы увидите, как обращение к нему может сбить с правильного пути и привести к неверным выводам о корректности принятого решения. Однако вы научитесь пользоваться инструментами, которые помогут вам во всем разобраться.

Почему однажды что-то получилось так, как получилось? Любой результат определяется частично удачей и частично вашим выбором. Осознание баланса между удачей и навыком формирует правильные убеждения, а они, в свою очередь, помогут яснее видеть будущее. Без четкой схемы оценки предыдущих решений уроки прошлого не помогут.

В четвертой главе мы сместим фокус на настоящее. Я предложу вам описание эффективного принятия решений и набор средств для его осуществления. Концентрируясь на обоснованных предсказаниях о грядущих днях, вы увидите преимущества эквивалента хрустальному шару. Также вы изучите множество способов развития ваших представлений и знаний, которые и составляют основу так называемых предсказаний.

Как вы понимаете, овладение таким широким и разнообразным арсеналом займет некоторое время и потребует больше усилий, чем просто всматривание в круглую стекляшку. Зато результат оправдает ваши ожидания.

Но не все решения требуют комплексного подхода. Если вы собираете полочку и у вас есть саморезы, но нет отвертки, то вы можете поддаться соблазну использовать молоток. Да, иногда он действительно подойдет для этой задачи. Но иногда — нет, и тогда полочка развалится в ваших руках.

Как определить, нужно ли бежать в магазин за отверткой или

хватит и молотка? Об этом мы поговорим в седьмой главе. В ней описываются модели, которые помогут понять, когда необходимо применять весь арсенал инструментов для принятия решения, а когда стоит сэкономить время и воспользоваться одним/двумя средствами. Эти техники даны именно в середине книги, так как перед уроком практики всегда нужно сначала пройти урок теории, чтобы случайно все не испортить.

Последние главы книги научат идентифицировать препятствия на пути и выбирать нужные способы оптимизации ваших знаний и знаний других людей. Сюда входит и получение обратной связи, и избегание ловушек командного принятия решений.

Как пользоваться книгой

В книге вы найдете упражнения, задуманные как эксперименты, а также анкеты, с помощью которых сможете применить предлагаемые техники. Для этого вам пригодятся наглядные схемы и списки, размещенные на последующих страницах.

Вы получите больше пользы от книги, если возьмете карандаш и будете выполнять упражнения от главы к главе. Но это не обязательно: в любом режиме чтения вы получите много пользы. Так или иначе, упражнения, инструменты, таблицы, треке-ры и чек-листы призваны помочь вам. Их можно отсканировать и распечатать в нескольких экземплярах, использовать повторно, перезаполнять и делиться с другими.

Будет лучше, если вы прочтете главы по порядку. Многие идеи из первых глав служат основой для идей из последующих. Тем не менее каждая глава — это завершённое произведение, поэтому

можно «высадиться» в любом месте книги, которое вам покажется привлекательнее прочих.

Эта книга представляет собой инструкцию по практическому применению идей, высказанных многими великими психологами, экономистами, социологами и другими специалистами. Все эти люди в свое время изучали человеческое поведение и процесс принятия решений с научной точки зрения, провели десятки экспериментов и сделали выдающиеся открытия.



Фокус на результате

ПОСЛЕДСТВИЯ В ЗЕРКАЛЕ ЗАДНЕГО ВИДА МОГУТ ПОКАЗАТЬСЯ МАСШТАБНЕЕ, ЧЕМ ОНИ ЕСТЬ НА САМОМ ДЕЛЕ

Все упражнения в книге составлены так, чтобы вы смогли заглянуть внутрь процесса переработки информации. Для получения наибольшей пользы от их выполнения доверьтесь инстинкту и пишите первое, что придет в голову, а не старайтесь дать «правильный» ответ. Нет правильных или неправильных ответов. Важно только то, как вы перерабатываете информацию в своей голове.

И хотя у вас нет никакой детальной информации о самом процессе принятия решения, где-то внутри вы знаете, какой выбор был удачным, а какой — нет. И чувство, что именно результат определяет качество решения, настолько сильное, что, несмотря на одинаковое описание решений (смена места работы), вы все равно оцениваете эти решения по результату.

Этот феномен проявляется в разных областях.

Вы покупаете акции, они вырастают в цене в четыре раза — ваше решение было отличным. Вы покупаете акции, они падают — решение было паршивым.

Вы тратите полгода на уговоры клиента, сделка с ним приносит огромные деньги. Вы чувствуете, что не зря окучивали его столько времени, что решение было правильным. Вы тратите полгода, но сделка срывается. Вы чувствуете, что потеряли время и приняли неверное решение.

Вы покупаете дом. Когда продаете его через пять лет, получаете в два раза больше отданных вами денег. Отличное решение! Вы покупаете дом, через пять лет он теряет в цене — ошибочное решение!

Вы начинаете заниматься кроссфитом и за два месяца теряете жир и наращиваете мышечную массу. Отличное решение! В другом сценарии вы за два месяца зарабатываете только вывих плеча. Глупое решение.

В любой области хвост последствий виляет, как у возбужденной собаки. И этому есть название: фокус на результате. **В психологии его называют смещением.**

Когда люди получают те или иные результаты, они оценивают по их качеству и само решение. Наше внимание смещается на

итог, поскольку мы не можем четко увидеть правильность или ошибочность нашего выбора, но видим его последствия.

Оценка результатов — это способ упростить сложную оценку качества решения. В чем проблема? В том, что это не всегда хорошо.

Качество решения и его результат не всегда коррелируют (особенно это касается решений, которые мы принимаем единожды). А связь между решением и результатом может проявиться далеко не сразу.

В отдельном примере (вы меняете место работы, и все складывается ужасно) сложно сказать, результат — это следствие решения или нет. Иногда мы делаем правильный выбор, и все идет хорошо. А иногда правильный выбор приводит к нежелательным исходам.

Вы можете проскочить на красный свет и не получить штраф. Можете проехать на зеленый и попасть в аварию. Это означает, что судить о качестве решения только по одному полученному результату — неверно. Ведь нельзя же сказать, что ездить на красный сигнал светофора — это хорошо, только потому, что можно не попасться.

[2]

Тень последствий

В первом упражнении я не дала вам достаточно информации для оценки решения самого по себе. Возможно, ваш мозг сам заполняет пустые места, когда ему недостаточно информации, — так же, как он иногда создает визуальные иллюзии. Это не значит, что оценка результатов приводит к правильным выводам в таких

случаях. Мы бы гораздо лучше учились, если бы автоматически не заполняли пустоты только благодаря знанию финала. Но возможно также, что суждение о качестве решения имеет место, когда у вас нет исчерпывающей информации о самом решении.

Исчезает ли тенденция к оценке результатов при информационном вакууме?

Давайте сделаем упражнение, в котором попытаемся заполнить пустые места.



- 1** Вы покупаете электромобиль. Это отличная машина, сконструированная гением инженерии и признанным провидцем. Так как вам нравится автомобиль, вы покупаете пакет акций компании-производителя. Через два года акции дорожают в 20 раз.

Оцените решение об инвестировании по шкале от 0 до 5.

ужасное решение 0 1 2 3 4 5 отличное решение

Запишите причины, по которым вы поставили ту или иную оценку:

2 Вы покупаете электромобиль. Это отличная машина, сконструированная гением инженерии и признанным провидцем. Так как вам нравится автомобиль, вы покупаете пакет акций компании-производителя. Через два года компания закрывает производство, и вы теряете вложения. Оцените решение об инвестировании.

ужасное решение 0 1 2 3 4 5 *отличное решение*

Запишите причины, по которым вы поставили ту или иную оценку:



Если вы похожи на большинство людей, то оценивать решение о покупке пакета акций вы будете, основываясь на информации о результате.

Схема следующая. При положительном результате и решение будет видаться как правильное, поскольку:

- У вас был позитивный опыт использования автомобиля.
- Раз вам понравился продукт, вы думаете, что и другим, скорее всего, он тоже понравится.

- Гений инженерии пользуется огромным успехом, поэтому инвестирование в его компанию — разумный шаг.

Но когда вложения оказываются невыгодными, негативные последствия заставляют вас видеть те же детали совсем в другом свете. В таком случае вы, скорее всего, оцените инвестирование, основанное только на опыте личного использования, как необдуманный выбор. Они получают прибыль? Какие у них долги? Будет ли у них доступ к капиталу до достижения рентабельности? Удовлетворяют ли они спрос и повышают ли производительность? Может, вы оказались таким счастливым, потому что они теряли кучу денег на каждой реализации продукта?

Все это, конечно, относится не только к решению об инвестициях.

Вы уходите с работы и вкладываетесь в перспективный стартап. Стартап становится еще одним «Гуглом». Отличное решение!

Вы уходите с работы и вкладываетесь в перспективный стартап. Через год все разваливается, еще полгода вы сидите без работы и живете на сбережения. Ужасное решение!

Вы выбираете тот же университет, что и ваша девушка из школы, чтобы учиться вместе. Вы оканчиваете его с красным дипломом, даже съезжаетесь с девушкой и получаете отличную работу. Выбор вуза кажется очень даже удачным решением.

Вы выбираете тот же университет, что и ваша девушка из школы, чтобы учиться вместе. Через полгода расстаетесь с ней. Вы решаете сменить специализацию, но в этом вузе нет хорошей программы по желаемому направлению. Вы начинаете ненавидеть и его, и город, в котором живете, и уже к концу перво-

го учебного года переводитесь в другое место. Решение пойти в этот вуз кажется катастрофическим.

Во всех этих примерах результат определяет то, как мы видим принятое решение, даже когда все детали этого решения идентичны, — поскольку последствия определяют для нас и качество деталей тоже. Это сила результатов.



Когда результат отрицательный, очень легко найти именно такие детали, которые будут указывать на неправильный выбор. В таких случаях нам кажется, что мы понимаем и качество решения.

Но как только результат противоположный, мы пересматриваем информацию о качестве решения. Потому что положительные эмоции заставляют нас переписывать историю так, чтобы она сочеталась с финалом. Мысли о результате ослабляют нашу способность видеть качество решения.

ИСХОД

КАЧЕСТВО
РЕШЕНИЙ

Мы ожидаем, что качество результата будет соответствовать и качеству решения. Мы хотим, чтобы в процессах была такая логика. Пытаясь найти такое соответствие, мы забываем, что у большинства решений есть огромное количество вариантов последствий. Это искажает наше восприятие и препятствует использованию опыта, чтобы увидеть, какие решения были удачными, а какие — нет. Осознание результата затуманивает наш хрустальный шар.



Теперь, когда вы знаете, какую роль играет результат в оценке качества решения, попробуйте вспомнить ситуацию, когда результат повлиял на ваше восприятие принятого решения. Опишите ее в поле ниже.

Если хотите, вернитесь к вопросам, которые я задавала в самом начале: какими были лучшее и худшее решения, принятые в прошлом году? Смысл записывания решений в том, чтобы заставить вас о них вспомнить. Большинство людей не пытаются этого делать, и очень зря. Они думают о хороших и плохих результатах и идут к решению обходным путем.

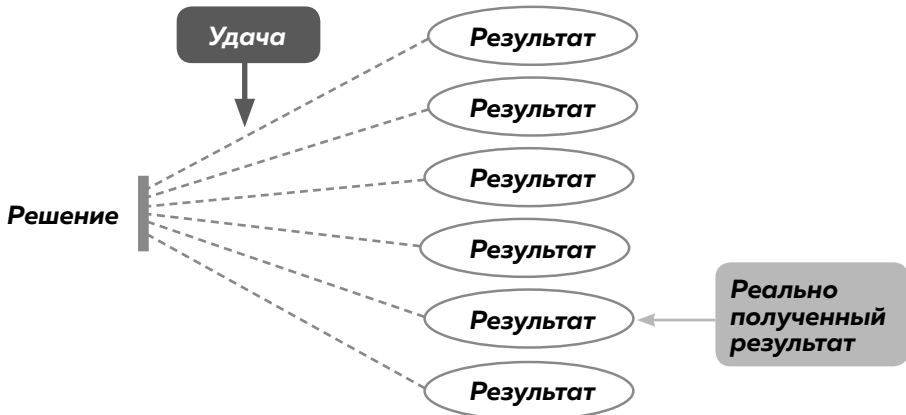
[3]

Роль удачи

Для каждого решения есть множество вариантов развития событий: какие-то — лучше, какие-то — хуже. Когда вы делаете выбор, перед вами открываются несколько путей (даже если вы не знаете, куда они ведут) и становятся недоступны несколько других. Принятое вами решение определяет набор этих вариантов и их потенциальные исходы. Но оно не определяет, что конкретно случится.

Навык принятия решений предполагает способность предсказывать возможные события. Моя книга поможет вам отточить этот навык, приближая ваши способности к воображаемым способностям хрустального шара. Но часто, как нас и предупреждают прорицатели, будущее туманно, поскольку ничего невозможно предсказать наверняка.

Другими словами, существует важный фактор, который влияет на сюжет нашей жизни, — удача. Это то, что встает между решением и результатом.



Каждый выбор определяет только набор возможных событий (хороших, не очень хороших и плохих). А это означает, что положительные результаты могут быть получены и при хороших, и при плохих решениях; отрицательные результаты — тоже. Соотношение между качеством решений и качеством результатов можно представить так:

		<u>Качество результата</u>	
		<i>Хорошо</i>	<i>Плохо</i>
<u>Качество решения</u>	<i>Хорошо</i>	ЗАСЛУЖЕННАЯ НАГРАДА	НЕУДАЧА
	<i>Плохо</i>	СЛЕПАЯ УДАЧА	ОЧЕНЬ ПЛОХОЙ РЕЗУЛЬТАТ

- Заслуженная награда приходит, когда вы принимаете хорошее решение, которое приводит к положительному результату. Например, когда проезжаете на зеленый свет и едете дальше.
- Слепая удача — это когда глупое решение приводит к хорошим результатам. Вы можете стоять на перекрестке и не заметить зеленый сигнал светофора, потому что будете поглощены перепиской с другом. А другой водитель в это же время может не увидеть красный сигнал и пое-

хоть. Если не попадаете в аварию, это будет слепой удачей. А не аргументом в пользу того, что за рулем можно переписываться.

- Неудача случается, когда хорошее решение оборачивается нехорошими последствиями. Вы можете проехать на зеленый и столкнуться с машиной нарушившего правила шофера. Это будет стечением обстоятельств, а не следствием, что соблюдать правила дорожного движения не нужно.
- Очень плохой результат бывает, когда неудачные решения приводят к печальным последствиям. Например, проезд на красный свет и авария.

Очевидно, что есть огромное количество примеров всех четырех категорий у каждого человека. Иногда отличные решения и правда приводят к таким же результатам, а иногда случается фиаско. Бывает, плохие решения оборачиваются кошмаром, а бывает, что нет. Фокус на результатах может помешать вам оценить роль удачи в вашей жизни. Она — вместе с *неудачей* — будет скрываться в тени. Когда придет время обратиться к опыту, скрытое в тени позволит вам выучить много полезных уроков.

Если примете решение, у которого всего 10% вероятности плохого результата, и выпадет именно такой результат, то вы и не вспомните про 90% потенциального успеха. Это было хорошее решение, но ваш опыт скажет вам, чтобы в будущем вы таких решений больше не принимали.

Теперь давайте попробуем выбрать из-под влияния результатов и заполнить все клетки матрицы вашими примерами.

Качество результата

		Хорошо	Плохо
<u>Качество решения</u>	Хорошо	ЗАСЛУЖЕННАЯ НАГРАДА	НЕУДАЧА
	Плохо	СЛЕПАЯ УДАЧА	ОЧЕНЬ ПЛОХОЙ РЕЗУЛЬТАТ



Сначала вспомните ситуацию, когда вы получили желаемый результат и на основе его оценили решение как положительное. Кратко опишите ситуацию в клетке «Заслуженная награда».

Затем вспомните случай, когда все пошло не так и вы оценили решение как плохое. Кратко опишите этот случай в клетке «Неудача».

Теперь вспомните так себе (как вам казалось) решение, которое привело к впечатляющему итогу. Кратко опишите его в клетке «Слепая удача».

И наконец, опишите ситуацию, когда и решение, и его последствия были, по вашему мнению, неудачными. Заполните клетку «Очень плохой результат».

Качество результата

		<u>Качество результата</u>	
		<i>Хорошо</i>	<i>Плохо</i>
<u>Качество решения</u>	<i>Хорошо</i>	ЗАСЛУЖЕННАЯ НАГРАДА	НЕУДАЧА
	<i>Плохо</i>	СЛЕПАЯ УДАЧА	ОЧЕНЬ ПЛОХОЙ РЕЗУЛЬТАТ

[4]

Решение не равно результату



Теперь давайте проанализируем парочку ситуаций, которые вы описали в предыдущем упражнении. А именно те, в которых качество решения не соответствовало результату: неудача и слепая удача.

- 1** Какой результат был в части «Неудача»?

Напишите, почему вы считаете принятое решение хорошим, несмотря на негативный результат. Такие причины

могут включать, например, вероятность нежелательного результата, качество информации, имеющейся во время принятия решения, или совет, который вам дали.

Напишите как минимум три причины, почему результат оказался неудовлетворительным, несмотря на удачное решение. То есть опишите то, что вы никак не могли контролировать, или то, что ускользнуло от вашего внимания.

Какие как минимум три других возможных варианта развития событий вы видите в результате принятого вами решения?

2 Какой результат вы описали в части «Слепая удача»?

Напишите несколько причин, почему вы получили хороший результат, хотя решение было неудачным. То есть опишите то, что вы никак не могли контролировать, или то, что ускользнуло от вашего внимания.

Какие как минимум три других возможных варианта развития событий вы видите в результате принятого вами решения?

3 Что было проще: придумать пример для неудачи или слепой удачи?

(обведите один ответ) *Неудача* *Слепая удача*

Почему, на ваш взгляд, одно оказалось сложнее другого?



Если вы похожи на большинство людей, то вам проще винить неудачу в плохих результатах, чем присваивать удаче хорошие.

Когда случается что-то плохое, комфортнее думать, что это не наша вина. Неудача позволяет нам думать, что все-таки решение было верным, несмотря на нежелательные последствия. Это сохраняет чувство собственного достоинства и возможность видеть себя в позитивном свете.

А за положительные последствия брать ответственность, конечно, приятно. Если же признаться, что сработала удача, то исчезнет прекрасное ощущение своей значимости. Когда речь идет о хороших результатах, удача не вписывается в повествование о нашей жизни.

Чтобы приобрести навык принятия решений, необходимо учитывать все четыре фактора, влияющие на отношение между качеством решения и качеством результата. Такой подход поможет делать правильный выбор в дальнейшем.

Это непросто. Однако маленькие изменения, которые в противном случае вы бы и не заметили, способны во многом сыграть на руку в дальнейшем. Эти изменения можно сравнить со сложным процентом, что приносит большие дивиденды способности принимать решения.

[5]

Спрашивайте, чтобы больше узнать

Когда фокус с оценки решения смещается на оценку результата, вы рискуете повторить те решения, которые благодаря удаче привели к хорошим результатам. Вы также можете не захотеть принять хорошие решения, которые из-за неудачи не дали выхлопа.

И менее очевидно, но не менее важно, что уроки, полученные в ситуациях заслуженной награды, часто недооцениваются.



- 1** Вернитесь к таблице, которую вы заполняли раньше в этой главе. Какой результат вы описали в части «Заслуженная награда»?

Запишите несколько причин, почему вы думаете, что процесс принятия решения был эффективным. Эти причины могут включать вашу оценку вероятности плохого результата (или любого набора нежелательных результатов), качество информации, доступной на момент принятия решения, или качество совета, который вам дали.

Теперь подумайте, что могло бы сделать ваше решение еще лучше.

Некоторые вопросы к размышлению:

Могли ли вы получить более полную информацию перед принятием решения? ДА НЕТ

Могли ли вы принять это решение быстрее? ДА НЕТ

Могли ли вы дать себе больше времени на принятие решения? ДА НЕТ

Могла ли информация, которую вы узнали уже после принятия решения, изменить ваш выбор, если бы вы ею владели на этапе принятия этого решения? ДА НЕТ

Были ли возможны результаты лучше, чем те, которые вы получили? ДА НЕТ

Если да, то могли ли вы увеличить вероятность получения таких результатов, если бы приняли другое решение? ДА НЕТ

Есть ли причины, по которым вы могли бы принять другое решение, если бы вам снова пришлось это сделать? ДА НЕТ

Если же вы все-таки приняли бы такое же решение, были бы какие-то причины для этого? ДА НЕТ

2 В поле ниже поразмышляйте над вашими «ДА»

3 То же самое относится и к части «Очень плохой результат».

Вернитесь к упражнению выше и подумайте, как бы вы могли ответить на те же вопросы, когда качество решения и его результат были неудовлетворительными?



Даже когда вы делаете правильный выбор, это не означает, что он лучший на свете. На самом деле часто это не так. Желание развивать навык принятия решений означает, что вы будете подвергать сомнению все совпадения типа «хорошее решение + хорошие результаты».

Извлечение уроков из опыта поможет вам усовершенствовать свои способности. Фокус на результате затуманивает ваш взгляд и не дает предсказывать события точно, поскольку вы не анализируете произошедшее с вами.

Коварство фокуса на результате в том, что вы даже не задумываетесь, почему решение привело к желаемому результату. Ваши решения остаются неисследованными — вы просто опираетесь на интуицию. А на ней одной далеко не уедешь.

Вы читаете эту книгу, чтобы уехать далеко — куда захотите.

[6]

Новый взгляд на старые данные



Вернитесь к написанному в самом начале книги (лучшее и худшее решения). Что вы думаете о своих ответах сейчас? Изменилось ли ваше мнение? Можете ли вы теперь назвать эти решения лучшими и худшими (не фокусируясь на результате)? Замечаете ли вы, как фокус на результате вводил вас в заблуждение? Напишите другие решения, которые теперь вы можете оценить как лучшие и худшие.
