**Практическая методика принятия решений в пяти шагах**

доктор Матиас Нёльке ( Matthias Nollke), немецкий психолог, автор нескольких книг по креативности и развитию творческих способностей. Материал публикуется в сокращенном и адаптированном переводе с немецкого.

Как последовательно продвигаться вперед с целью найти правильное решение и на что нужно обращать внимание при каждом совершаемом вами шаге?

**1. Постановка вопроса**

Прежде всего вы должны четко определить, что именно вам предстоит решить. Это, казалось бы, совершенно естественно, однако нередки случаи, когда вопрос формулируется не вполне ясно. При принятии групповых решений это может иметь фатальные последствия, поскольку никто из участников точно не знает, о чем идет речь.

Естественно, в процессе поиска решения постановка вопроса может меняться. Возможно, вы уже не раз сталкивались с тем, что ваша проблема неточно определена или вопрос некорректно сформулирован. В таких случаях необходимо изменить постановку проблемы или формулировку вопроса. В каждой фазе поиска решения вам необходим максимально конкретный исходный пункт.

В каком направлении двигаться? Во многих случаях процесс поиска решения осложняется тем, что не совсем ясно, на каком уровне следует решать проблему. Это может внести некоторый беспорядок.

Общее или частное? Невозможно определить с самого начала, как лучше сформулировать проблему — более общим или более частным образом. Оба варианта имеют как слабые, так и сильные стороны.

Чем более общим образом сформулирована проблема, тем больше у вас альтернатив. Преимущество: перед вами открывается большое количество возможностей. Недостаток: процесс поиска решения может стать довольно обременительным.

При более частной постановке проблемы значительно легче принять решение, и его поиск занимает меньше времени. Частная постановка проблемы более конкретна, поэтому вопрос легче сформулировать. Недостаток: при определенных обстоятельствах можно упустить из виду более удачные альтернативы.

Если ваше время ограниченно, то вы должны конкретизировать формулировку вопроса. Однако при этом убедитесь, что это не ограничивает ваши возможности.

Выясните, к какому времени надо принять решение. Очень важным в процессе поиска решения является также следующий вопрос: сколько времени в вашем распоряжении? Это должно быть ясно с самого начала. Когда нет определенного срока, вы сами должны установить его. Временной горизонт существенно влияет на то, как вы будете двигаться дальше. Если у вас нет времени, то не стоит начинать решать глобальные вопросы.

**2. Прояснение цели**

При решении любого вопроса мы преследуем определенную цель. Цели могут быть принципиально различными в каждом конкретном случае. Один хочет купить автомобиль, который экономичен в эксплуатации и в котором будет достаточно места для детей; другой ищет модель, которая хорошо отлажена и обладает отличными ходовыми качествами. В большинстве случаев мы преследуем в одно и то же время сразу несколько целей, причем иногда эти цели противоречат друг другу. Для того чтобы принять удачное решение, порой бывает достаточно просто понять эти цели. «Скрытые цели» будут оказывать на ваше решение лишь негативное влияние.

Как найти свою цель? Во многих случаях бывает недостаточно просто записать свои цели. Часто распознать истинную цель оказывается сложнее, чем вы предполагали вначале. Многие ошибочные решения были приняты лишь потому, что люди изначально руководствовались «ненастоящими» целями.

Отведите время на то, чтобы понять, какие цели играют роль при поиске данного решения. Выделить их можно, например, так:

Плохое настроение. — Что именно плохо? Что вас беспокоит? Каковы ваши цели?

Возможные проблемы в будущем. — Что вам угрожает? Что вы хотите предотвратить? От чего вы должны защитить себя?

Обращение к более важным целям. — Если у вас есть, например, стратегическая цель (на работе) или какая-то жизненная цель, то попытайтесь вывести из нее конкретную цель для вашего решения.

Перепоручения. — Даже таким целям вы должны уделять внимание. Клиент, заказчик, начальник или партнер ждут чего-то от вас. Что именно нужно сделать? И к какому времени?

Цели других людей, которые также касаются вашего решения. — Семья, сотрудники, начальники, друзья, клиенты, финансисты.

Во многих случаях также рекомендуется мысленно намечать что-то заранее и потом просто сделать выбор. Например, вы хотите купить новый компьютер. Вы можете изучить характеристики определенной модели и на их основании решить, подходит вам данный компьютер или нет, или же переговорить с опытным пользователем, который сможет дать вам дельный совет.

Разделение главных и побочных целей. Каждым решением вы преследуете какую-то одну (а иногда и больше) важную цель. Все остальные цели являются побочными. В связи с этим вы должны определиться: во-первых, о чем прежде всего идет речь; во-вторых, что еще, кроме этого, нужно принять во внимание? Вы должны при этом выяснить для себя не только, что именно, но и насколько важно для вас. В таких случаях хорошо помогает так называемый анализ практической ценности.

Существуют ли «критерии-убийцы»? Во многих решениях немаловажную роль играют также так называемые «критерии-убийцы», т. е. критерии, которые обязательно должны быть учтены, иначе решение просто не будет иметь смысла. Например, тот, у кого нет водительских прав, не будет задумываться, стоит ли отправиться в отпуск на машине. Однако «критерии-убийцы» не всегда бывают настолько «прозрачны», как в данном случае. Иногда, напротив, они настолько очевидны, что мы забываем о них. Выявить эти критерии очень важно. К числу «критериев-убийц» относятся также все те обстоятельства, которых вам хотелось бы избежать.

Пример. Г-жа Дрейер хотела бы поехать в отпуск. Поскольку у нее аллергия на пыльцу и злаковые травы (первый «критерий-убийца»), от многих отелей и мест отдыха сразу же пришлось отказаться. Кроме того, она хотела бы взять с собой свою собаку. Второй «критерий-убийца» — принимают ли в отеле или пансионате клиентов с собаками. И только тогда, когда будут выполнены эти два главных условия, г-жа Дрейер сможет подумать об остальных условиях очередного отпуска.

Создайте систему целей. Чтобы создать эффективную систему целей, вы должны не только оценить важность каждой из них, но и попытаться выстроить их в порядке разумной иерархии. Благодаря этому вы сможете лучше понять проблему и отделить существенное от несущественного. Просмотрите еще раз пока не упорядоченный список ваших целей и перестройте его с помощью следующей таблицы.

**Контрольный список системы целей**

Перекрещиваются ли какие-то цели? Или же они ведут примерно к одному и тому же? Устраните всякое дублирование. Четко разграничьте ваши цели

Можно ли объединить несколько целей в одну цель?

Можете ли вы разделить какую-то сформулированную общим образом цель на более конкретные цели? Таким образом ваша система целей станет более развернутой, что облегчит вам ориентировку в ней.

Есть ли какие-то цели, непосредственно связанные друг с другом? Существует ли отношение «цель — средство»? В таком случае они ни при каких обстоятельствах не могут быть расположены на одном уровне! Этот пункт весьма важен для создания эффективной системы целей. Отношение «цель — средство» связывает два элемента, которые находятся на разных уровнях.

Отвечают ли все цели, которых вы хотите достичь, вашим требованиям? Если нет, то вы можете со спокойной совестью вычеркнуть не соответствующие вашим требованиям цели.

Если вы стремитесь к цели А, чтобы достичь цели В (отношение «цель — средство»), то должны подчинить цель А расположенной на более высоком уровне цели В. Кроме того, необходимо подумать, что еще может быть нужно для достижения цели В. Включите это в систему целей на том же уровне, что и цель А.

Существуют ли цели, которые расположены на одном уровне и легко могут заменить друг друга (отношение «или — или»)? Эти цели вы должны объединить в одну категорию. В противном случае возникнет дублирование и/или вы примете неправильное решение.

Проверьте: дополняют ли какие-либо две цели друг друга, иначе говоря, имеют ли они смысл только вместе? В таком случае также следует объединить их в одну категорию

Следующий пример описывает ситуацию, в которой различные цели напрямую зависят друг от друга. Если главная цель будет выступать на одном уровне с остальными неупорядоченными целями, то дело потеряет смысл.

Часто существуют и такие равнозначные цели, которые при необходимости могут заменить друг друга. Например, вы выбираете блюдо. Вам бы хотелось съесть что-нибудь сладкое или соленое. Если бы вы определили сладкое и соленое как одну цель, то решение вышло бы «невкусным». А если бы вы, наоборот, выбрали общую категорию (например, «гармоничный вкус»), то смогли бы просто сравнить два варианта.

Предположим, что вы срочно ищете опытного журналиста, специализирующегося в определенной области. Было бы неразумно искать по разным направлениям согласно двум целям/требованиям: «знание предмета» и «писательский талант». Писательский талант журналиста был бы бесполезным без знания предмета, точно так же, как и знание предмета — без таланта. В этом случае вам следует объединить две цели в одну.

Больше уровней — лучше обзор. Большее количество уровней, или ступеней, нисколько не повредит вашей системе целей, скорее наоборот, это поможет вам легче ориентироваться. Можно идти двумя путями:

«наверх»: все значимые цели должны быть четко определены и очевидны;

«вниз»: все цели должны быть связаны с конкретными показателями и критериями. В противном случае все цели в буквальном смысле повиснут в воздухе.

Пример. Вы хотите открыть магазин и ищете для этого подходящее помещение. Главными критериями являются его доступность для покупателей и стоимость аренды. Теперь вы должны наполнить эти общие основные цели конкретным содержанием. Доступность для покупателей может означать, что необходимо выбирать участок, расположенный рядом с автобаном и имеющий достаточную площадь для парковки автомобилей. В то же время другими критериями могут стать уровень заработной платы в определенном регионе, размер арендной платы или финансовое содействие региональных властей.

**Какой должна быть ваша система целей**

Она должна быть полной. В ней должны быть учтены все значимые при выборе решения аспекты.

В то же время в ней не должно быть никаких пересечений и дублирования. Иначе некоторые критерии будут применены не один раз, и ваша система станет слишком сложной.

Должно быть ясно, когда цель достигнута, а когда нет. Для этого вам понадобятся однозначные критерии и показатели. Даже все абстрактные цели должны быть сформулированы так, чтобы их можно было разделить на конкретные цели.

При всем стремлении к максимально полному охвату целей старайтесь, чтобы ваша система была как можно более простой. Многоступенчатость системы может значительно облегчить все дело. Или же, если вы при тщательном анализе вашей системы целей вдруг обнаружите, что какой-то из аспектов не слишком существен, просто вычеркните его из списка и сконцентрируйтесь на более важных пунктах.

**3. Выбор возможностей**

Только когда станет ясно, чего именно вы хотите, вам стоит тщательно рассмотреть доступные варианты, или возможности, решения.

Исходя из постановки вопроса (шаг 1) вы должны произвести анализ обстоятельств и/или определить стратегии поиска, которые будут соответствовать всем важным целям.

К тому же настоятельно рекомендуется использовать двухступенчатый подход. Прежде всего необходимо рассмотреть максимально возможное количество критериев; при этом вы должны быть как можно более внимательны. Затем необходимо произвести отбор. Будет наиболее разумно и целесообразно ограничиться наиболее важными критериями.

Мобилизуйте все возможности. Мобилизуйте все свои силы на поиск решения. Подумайте обо всех вариантах решения, какие только придут вам в голову. При решении некоторых проблем вы также должны подумать, каким образом можно найти необходимые возможности. Например, когда вы ищете новую квартиру, то должны подумать и решить, где можно найти подходящие предложения: в газете, Интернете, у маклера, в журналах, в частных объявлениях, у знакомых?

Решайте в несколько шагов. При решении сложных вопросов вы часто приходите к заключению, что удобнее разделить процесс поиска решения на большее количество шагов. Это значительно успешнее.

Пример. Г-жа Меммингер выходит на пенсию. Прежде чем ее работодатель позаботится о ее преемнице, он должен тщательно продумать следующие вопросы: можно ли распределить обязанности г-жи Меммингер среди остальных ее коллег? Или будет разумнее поручить эту работу внештатному сотруднику? Можно ли найти подходящего преемника внутри фирмы или нужно искать его через агентство по трудоустройству? Только после этого можно решить, нуждается ли фирма в новом сотруднике, начинать ли поиск и как его вести.

Не всегда удается так четко отделить одну ступень решения от другой. В таком случае не исключено, что мы слишком рано отказались от какой-то возможности. Как можно узнать, что новый сотрудник — более подходящий кандидат на новую должность, чем уже работающий, если никто не проверял его квалификацию?

Именно поэтому гораздо разумнее решать не сразу, а поэтапно. Поскольку результатом любого предварительного решения может стать вывод о том, что необходимо пройти еще несколько шагов, вы можете контролировать каждое предварительное решение. Во всем этом есть очевидное преимущество: весь процесс поиска и принятия решения становится абсолютно «прозрачным».

Слишком много вариантов решения блокируют само решение. При поисках повседневных решений мы склонны к жесткому ограничению числа возможных вариантов. И на то есть определенная причина: мы просто не в состоянии рассмотреть одновременно слишком большое число вариантов.

Необходимо следовать этому совету, чтобы иметь возможность решать вообще: сократите число вариантов, ограничившись лишь действительно необходимыми. В таком случае в ваш процесс отбора нужно будет включить еще одну ступень.

**4. Принятие решения**

Прежде всего начинайте с решения в узком смысле: Вы пересматриваете все варианты в соответствии с тем, насколько они соответствуют вашим целям и требованиям. Потом выбираете наилучшие альтернативы.

В большинстве случаев это вовсе не сложно. Вы просто просматриваете список ваших целей и требований, оцениваете варианты и решаете, какой из них приведет к наилучшему общему результату.

Однако часто случай оказывается непростым и невозможно точно сказать, какой из вариантов, А или В, подходит больше. В таком случае либо вы недостаточно информированы (и тогда нужно подумать, имеет ли смысл тратить время и силы на сбор и изучение данной информации), либо более точную оценку можно будет дать только в будущем.

Пример. Если вы хотите купить пылесос и уже определились по всем критериям, это говорит о том, что вы решили приобрести определенную модель. Совершенно иначе обстоит дело, если вы должны решить, стоит ли вам соглашаться на рискованную операцию на сердце или нет. В данном случае необходимо собрать как можно больше информации, однако ваше решение все равно будет сопряжено с неуверенностью и значительным риском.

Рискованные решения. Строго говоря, мы никогда не можем быть уверены на 100 %, что наше решение приведет нас к желаемому результату. Однако некоторую долю риска мы можем спокойно игнорировать. Мы должны так поступать потому, что в противном случае просто потеряем способность действовать.

Но когда степень неуверенности и риска превышает определенный уровень, мы при выборе решения просто обязаны учесть ее. Каков этот уровень, зависит, с одной стороны, от нашей собственной «готовности к риску», а с другой — от размеров опасности, которая может возникнуть в случае ошибки.

Пример. Когда вероятность того, что нас оштрафуют за неправильную парковку, составляет 1:10, многие идут на риск и не волнуются по этому поводу. Но если нам вдруг предлагают переехать на новую квартиру и она оказывается в непосредственной близости от химического завода, то мы начинаем всерьез задумываться об опасности, угрожающей нашей жизни, и несчастных случаях, которых мы ожидаем с вероятностью 1:10.

Какова вероятность выбора правильного решения? При всех рискованных решениях вы должны строить предположения о том, какова вероятность возможных последствий того или иного решения.

Проблема заключается в следующем: если речь идет не о совершенно простых, «прозрачных» обстоятельствах, все наши размышления о вероятности будут неверны. Или мы просто не знаем, с какой информации начать.

Пример. Врач осматривает будущую маму: «Вероятность того, что у вашего ребенка тяжелый порок сердца, составляет 1:20. Чтобы это выяснить, мы должны провести исследование околоплодной жидкости. Риск того, что последствия этого вмешательства приведут к выкидышу, составляет 1:50». Должна ли женщина согласиться на проведение исследования? Она не знает. Обычное рациональное решение в данном случае едва ли возможно, поскольку она даже не может оценить степень риска.

Необходимо добавить, что чуткому врачу в принципе следовало бы перевести все вышесказанное на общепонятный язык и дать будущей матери совет. Однако во многих случаях вероятностное соотношение нам вообще неизвестно. Нам лишь остается действовать наугад, что мы и делаем.

«Ну, на 70 %-то мы угадали», — успокаиваем мы себя. Однако всем должно быть абсолютно ясно, что речь идет о простом предположении. Если же вы вдруг надумаете вставить эту «интуитивно» созданную величину в матрицу решения, то подвергнетесь опасности получить мнимо точную величину, которая исказит ваш результат.

Одного только «здравого разума» для оценки риска недостаточно. Если речь идет о риске с вероятностью 1:10, 1:20 или 1:30, даже незначительные события вызывают у нас тревогу.

Если должны быть соотнесены всего две вероятностные величины, наша математическая интуиция (и даже интуиция ученых), как показывают исследования, подводит нас.

Мы склонны к тому, чтобы придавать большее значение потерям, чем победам. Самая незначительная победа будет нам милее, если мы при этом избежали опасности чего-либо лишиться. Даже если мы при этом выбрали наихудший с рациональной точки зрения вариант.

Уверенные решения в условиях риска. Чем больше неуверенность, тем выше становится риск принять неправильное решение. По этой причине вы должны приложить все усилия, чтобы снизить степень неуверенности, особенно при выборе решений, от которых очень многое зависит. Соберите больше информации, рассмотрите случаи, подобные вашему, сравните их между собой и проанализируйте результаты. В чем их отличие от вашей ситуации? Какие выводы можно из этого сделать?

С другой стороны, неуверенность весьма субъективное понятие. Очень часто случается так, что абсолютно ошибочные решения принимают люди, на 100 % уверенные в своих силах. Избегайте подобной опасности и не ищите определенности или достоверности там, где их не может быть. В противном случае вы рискуете подпасть под влияние ложной надежности, которая больше повредит вам, чем поможет.

Во многих случаях у вас нет иного выбора, кроме как довериться своей интуиции. Имейте мужество сделать это, потому что благодаря ей ваше решение будет не самым плохим.

Можно ли отменить ваше решение? Риск ошибочного решения значительно снижается, если вы можете без значительных затрат отменить его. Именно тогда, когда вы вынуждены принимать решение в условиях риска, такой критерий, как «возвращение назад», может иметь решающее значение.

**5. Проверка результата**

Каждое решение дает вам возможность усовершенствовать свое умение принимать решения. Предположение — это глубокий, прямой анализ, который вы, разумеется, должны проводить только тогда, когда последствия вашего решения абсолютно ясны для вас. Иногда при таком анализе очень полезно иметь возможность вернуться к своим старым заметкам. Однако при этом всегда избегайте «иллюзорного взгляда в прошлое». Для проверки более ранних решений применяйте нижеследующий контрольный список вопросов.

Контрольная таблица: Было ли ваше решение правильным?

Действительно ли вы добились того, чего хотели?

В каких аспектах результат не соответствует вашим ожиданиям? Превзошел ли он ваши ожидания?

В каких аспектах ваши предположения оказались слишком оптимистичными, а в каких — слишком пессимистичными?

Каковы причины несоответствий? Ошибочная оценка, неполная или неправильная информация, неспособность, технические проблемы, случайность?

Правильно ли вы оценили свои возможности? Может быть, вы их переоценили или недооценили?

Не упустили ли вы из виду важные варианты решения? Может быть, вы неправильно сформулировали проблему?

Проверьте еще раз вашу систему целей: правильно ли вы определили приоритеты?

В каких аспектах нужно скорректировать результат?

Примете ли вы такое же решение еще раз?

Человек может учиться не только на своих ошибках! Зафиксируйте то, что получилось хорошо, и используйте этот положительный опыт в дальнейшем.