

Содержание

Об авторе	7
Введение	9
1 Ваш разум за работой	11
Работает ли сейчас ваш мозг?	14
Функции разума	16
Принцип «глубинного мышления»	22
2 Искусство принятия решений	27
Определите цель	30
Соберите нужную информацию	30
Рассмотрите реальные варианты	34
Принятие решения	36
Исполнение и оценка	41
3 Разделение решения с другими	47
Ваша роль как лидера	49
Потребность задачи	50
Потребность сохранения команды	50
Индивидуальные потребности	51
Взаимодействие трех кругов	51
Функции лидерства	52
4 Ключевые стратегии решения задач	61
Чем задачи отличаются от решений	63
Общая модель принятия решений и решения задач	64
Правильные вопросы	65
Подход к системным задачам	68
5 Как генерировать идеи	73
Мозговой штурм	75
Рекомендации по мозговому штурму	76
Как проводить мозговой штурм	79

6 Мышление вне рамок	83
Вперед, к более креативному подходу	85
Расширяйте поиски решения	87
Как использовать глубинное мышление	90
Процесс креативного мышления	91
Ментальные препятствия	92
7 Развитие навыков мышления	97
Что такое эффективное практическое мышление	99
Убедитесь, что вы работаете в правильной сфере	101
Ключевые факторы при выборе сферы деятельности	102
Как разработать собственную стратегию обучения	103
Приложение	109
Решение задачи «Кто хозяин зебры?»	109
Список рекомендуемой литературы	113
Книги того же автора	114

Об авторе

Джон Адэр — один из лучших в мире специалистов по развитию лидерских качеств. На эту тему он написал более 30 книг и вошел в число 40 людей, которые внесли наибольший вклад в развитие практики и теории менеджмента.

Окончив лондонскую школу Святого Павла, Джон Адэр принялся строить весьма разноплановую и яркую карьеру. Он служил адъютантом в Бедуинском полку Арабского Легиона и матросом на арктическом траулере, работал санитаром в операционной. После окончания Кембриджского университета стал старшим преподавателем по военной истории и консультантом по подготовке руководителей в Королевской военной академии Сэндхерст, занимал должность завуча в Сент-Джордж-Хаусе в Виндзорском замке, а затем заместителя директора Industrial Society. Позже он стал первым в мире профессором лидерства в Университете Суррея. Также Адэр участвовал в основании первого европейского Центра изучения лидерства в Эксетерском университете.

В настоящее время Джон Адэр выступает в роли консультанта по развитию лидерских качеств у себя на родине и за рубежом. Он написал более 50 книг, в том числе «Не боссы, а лидеры» (Not Bosses, But Leaders), «Вдохновляющий лидер» (The Inspirational Leader), «Руководство по лидерству Джона Адэра» (The John Adair Lexicon of Leadership) и «Лидерство Мухаммеда» (The Leadership of Muhammad).

Введение

В жизни мы используем три формы прикладного мышления: принятие решений, решение задач и творческое (креативное) мышление. Они во многом пересекаются, но все же их можно четко разграничить.

Принятие решения — это выбор необходимого действия. Выбирать обычно приходится между несколькими вариантами. Цель решения задачи состоит в получении решения, ответа или вывода. А результат креативного мышления, наоборот, совершенно новые идеи.

Очевидно, что если вы — лидер, стремящийся к совершенству, то хотите принимать оптимальные решения, справляться со сложными задачами и генерировать творческие инновационные идеи, которые приведут ваш бизнес к процветанию. Естественно, каждый член вашей команды тоже должен ко всему этому стремиться. Но обеспечивать интеллектуальное руководство процессом должны именно вы. Готовы ли вы к этому?

Один из шагов на пути к данной цели заключается в том, чтобы стать специалистом по *процессам практического мышления* — тем самым процессам, которые лежат в основе эффективного принятия решений, решения задач и творческого мышления. Вы не можете гарантировать *результат*, потому что никто из нас не застрахован от случайных, непредсказуемых факторов. Но по крайней мере вы сделаете все, что от вас зависит: используете проверенные и надежные процессы мышления. Со своей стороны я с помощью этой книги снабжу вас необходимыми знаниями об этих процессах и помогу приобрести навыки их использования.

И еще. Возможно, вы считаете *мышление* болезненным и трудным процессом, своего рода головной болью, которую по возможности лучше избегать. Это не так, мыслить —

весело и интересно. Под «весельем» я подразумеваю не пустые развлечения. «Веселой» может быть и деятельность, для которой нужны знания или воображение и ее нельзя назвать просто развлечением, потому что она предполагает вызов и усердный труд. Но при этом все равно приносит удовольствие. Если вы полюбите мыслить, то естественным образом научитесь делать это хорошо.

Как сказал один из выдающихся бизнесменов нашего времени Рой Томсон, «чтобы быть успешными, надо мыслить. Мыслить активно, до боли». И добавил: «По своему опыту могу сказать, что немногие люди готовы к такой трудной и утомительной работе». Относитесь ли вы к ним?

На страницах этой книги мы будем исследовать практические способы совершенствования ваших навыков в этой области. Прочитав книгу, вы будете:

- понимать принципы эффективного мышления и то, как работает разум;
- иметь четкую схему принятия решений;
- осознавать взаимосвязь между принятием решений и решением задач;
- использовать унифицированную модель принятия решений и решения задач;
- оттачивать ваши навыки креативного мышления;
- иметь возможность совершенствовать свои навыки мышления во всех сферах деятельности.

1

**Ваш пазумь
за работой**

В основе наших повседневных мыслей лежит самая сложная вещь в изученной нами Вселенной: человеческий разум. Работодатель не будет платить вам только за физическую силу. У вас есть работа благодаря вашему разуму — и вы можете эффективно им пользоваться.

Между мозгом и разумом существует очень большая разница. Объясним ее на примере компьютера. Ваш мозг — это внутренности компьютера, всякие чипы и провода. А ваш разум — то, что появляется на экране, и мы можем получить к нему доступ, не вскрывая черепа. В этой книге мы будем говорить преимущественно о разуме.

У него есть две «стороны». Первая — это информация, знания, которые записаны в памяти, вторая — его способности. То, что мы называем профессиональными знаниями, обычно представляет собой сочетание первого и второго. Одних только знаний о предмете недостаточно, надо еще уметь применять их в различных ситуациях.

Такое применение профессиональных знаний обязательно должно включать в себя процессы принятия решений и решения задач. Например, когда врач пытается установить, почему вы хромаете на левую ногу, он решает задачу. Принятие решений и решение задач настолько тесно переплетены с конкретной информацией или знаниями — областями профессиональной компетенции, что нам трудно воспринимать эти понятия как абстракцию.

Существуют ли в этих сферах некие общие, передаваемые знания? Думаю, да. Характерная особенность разума — мышление. Поэтому давайте пока оставим без внимания функцию разума как хранилища информации (или, если хотите, базы данных) и сосредоточимся на его главной роли. Рассмотрим разум как инструмент мышления. Какова природа мышления, есть ли у него универсальные принципы? И если да, то как использовать эти принципы для совершенствования навыков практического мышления?

Работает ли сейчас ВАШ МОЗГ?

Материальная основа разума — это, конечно, мозг, серое вещество, которое находится внутри черепа. Головной мозг человека состоит приблизительно из 10 миллиардов клеток. То есть в вашем мозге клеток больше, чем людей на всей планете! Каждая из этих клеток может быть связана примерно с 10 000 своих соседок. Примерное число возможных комбинаций, которые дает эта связь, выглядит как единица с 800 нулями.

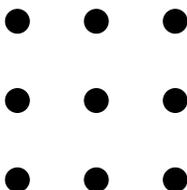
Известно, что *потенциальные* возможности нашего мозга намного больше, чем мы можем использовать на самом деле. Никто из людей даже близко не подошел к их пределу. По некоторым оценкам, мы применяем не более 10% этих возможностей. Поэтому вас не должен беспокоить тот факт, что каждый день вы теряете примерно 400 клеток мозга. Однако если вы не будете тренировать мозг ежедневно, то процесс дегенерации пойдет быстрее. Так что *пользуйтесь или потеряете!*

Прежде чем мы пойдем дальше, я хочу, чтобы все ваши 10 миллиардов клеток мозга подготовились к дальнейшей работе. Для этого надо будет в качестве разминки решить три задачи. Впрочем, для их решения вам потребуется не более трех миллиардов клеток, поэтому вряд ли вы потратите много времени.

Но наши задачи не просто гимнастика для ума, они выявляют принципы мышления. В этой главе я не дам вам ответы на первые две задачи, хотя потом вы их все же узнаете. По некоторым причинам, которые я объясню позже, у меня есть основания держать вас в неведении. Но даже если первая и вторая задачи не дадутся вам сразу же, их решения наверняка придут к вам позже.

Задача 1. Девять точек

Возьмите лист бумаги размером больше этой страницы и нарисуйте на нем девять точек, вот так:



Теперь соедините точки четырьмя прямыми последовательными линиями, не отрывая карандаша или ручки от бумаги. Вы должны решить эту задачу в течение трех минут.

Задача 2. Шесть спичек

Положите шесть спичек на плоскую поверхность и составьте из них четыре равносторонних треугольника. Ломать спички нельзя. И эту задачу вы тоже должны решить за три минуты. Кстати, у нее есть по меньшей мере два решения, но вам надо найти лучшее.

Задача 3. Кто хозяин зебры?

Оставив позади две легкие задачи — прекрасно, если вы решили их обе, — перейдем к сложной. Теперь вам придется призвать на помощь дополнительные резервы вашего мозга.

Мировой рекорд времени, потраченного на решение *обеих* частей этой задачи, — 10 минут. А я даю вам полчаса — согласитесь, это очень щедро!

Дано: пять домов. Двери у всех пяти покрашены в разные цвета, в них живут люди разных национальностей вместе с пятью разными домашними животными. Каждый из них пьет определенный напиток и ест определенную еду.

1. Австралиец живет в доме с красной дверью.
2. Итальянец держит собаку.
3. Жилец дома с зеленой дверью пьет кофе.
4. Украинец пьет чай.
5. Дом с зеленой дверью находится справа (для вас) от дома с дверью цвета слоновой кости.
6. Тот, кто ест грибы, держит улиток.
7. Жилец дома с желтой дверью ест яблоки.
8. Жилец дома, который находится посередине, пьет молоко.
9. В первом доме слева живет норвежец.
10. Человек, который ест лук, живет рядом с тем, кто держит лису.
11. Человек, который ест яблоки, живет рядом с тем, кто держит лошадь.
12. Тот, кто ест кексы, пьет апельсиновый сок.
13. Японец ест бананы.
14. Норвежец живет по соседству с домом с синей дверью.
15. Итак, вопрос: кто пьет воду и кто держит зебру?

Функции разума

Давайте теперь рассмотрим, как работает разум. Можно выделить три его основные функции: анализ, синтез и воображение, а также оценка.

В прикладных формах эффективного мышления — принятии решений, решении задач и креативном или инновационном мышлении — задействованы все три функции. Качество вашего мышления во многом определяется тем, насколько хорошо эти функции работают. Мало у кого они находятся в гармоничном, сбалансированном состоянии, как показано на рисунке 1.1. У большинства людей какая-то из функций развита лучше двух других.



Рис. 1.1. Основные функции мозга

Различия в наших мыслительных способностях — одна из причин того, почему мы нужны друг другу: эффективное мышление во всех его формах — это не только персональная, но и социальная деятельность. Вы постоянно мыслите как в одиночку (для себя), так и совместно с другими людьми: это происходит, когда вы общаетесь с ними или, как в данном случае, путем чтения либо иного метода коммуникации. Тем не менее полезно развивать свои навыки в тех областях, которые даются вам хуже других: не всегда нужные люди будут рядом, чтобы помочь вам преодолеть трудности с определенной функцией вашего разума.

Анализ

Слово «анализ» происходит от греческого глагола, который означает «разобрать», то есть подразумевает разделение некоего целого на составляющие его части. Пытаясь решить

задачку про зебру, вы задействовали ваши аналитические способности, разделив задание на части.

Аналитическое мышление тесно связано с логическим, или пошаговым, рассуждением. Вы, вероятно, заметили, что один из навыков, который нужен для решения данной задачи, — это дедукция.

В логике есть две основные части: *дедукция* и *индукция*. Слово «дедукция» буквально означает «вычитание», или «отнятие». Это процесс поиска ответа на основании того, что мы знаем или предполагаем. Если говорить более конкретно, то это переход от общего к частному. «Все лебеди — птицы. Это лебедь. Следовательно...» Индукция — движение в противоположном направлении, от частного к общему. Это процесс вывода общего закона или принципа на основании наблюдений за частными случаями. Индукция лежит в основе «научного метода».

Как правило, большинству из нас удастся правильно анализировать проблемы и ситуации. И это закономерно: ведь значительная часть нашего образования посвящена развитию навыков дедукции/индукции (за них отвечают такие предметы, как математика, естественные науки, история и литература) и совершенствованию аналитических способностей.

Возможно, вам уже хочется узнать решение задачи «Кто хозяин зебры?». Тогда перейдите на страницу 79. Вы увидите, что эта задача, с одной стороны, тренирует вашу способность к логическим рассуждениям, а с другой — заставляет использовать важный метод проб и ошибок. Когда перед вами открывается альтернатива, как две дороги на перекрестке без указателей, лучший способ проверить, какая из них верная, — попробовать обе по очереди. В случае с логической задачкой компьютер поможет вам сэкономить время. Однако при решении жизненных задач вам может не повезти с первого раза. Принятие решений — это не точная наука.

УПРАЖНЕНИЕ 1: НАЙДИТЕ ОШИБКУ

Сможете ли вы найти логическую ошибку в следующем утверждении?

Генеральный директор фонда больницы «Добрый самаритянин» откашлялся и начал:

Спасибо всем, что пришли на эту встречу. Как вы знаете, она посвящена улучшению качества услуг, предоставляемых в нашей больнице. Первое: я решил уволить всех хирургов и терапевтов старше 55 лет. Мне пришло пять писем с жалобами на резкость и необщительность докторов. В двух из них упоминалось также, что врачи у нас слишком стары и что их «срок годности» уже истек. Чтобы устранить эту проблему, мы должны снизить средний возраст персонала, поэтому я собираюсь просить всех, кому больше 55, добровольно уйти на покой. Есть ли у кого-то вопросы, прежде чем мы перейдем к следующему пункту повестки — грязь в коридорах?

Синтез

Для второй функции разума сложно найти однозначное определение. Греческое слово «синтез» означает объединение частей для получения целого. Это процесс, противоположный анализу. Вы «синтезируете» вещи руками, когда собираете их из составных частей. Все товары и услуги — результат синтеза, но вы можете синтезировать и мысленно.

Когда это происходит, в дело вступает еще одна способность разума — воображение. Оно «работает» изображениями: если вы закроете глаза и подумаете о вашем доме или машине, то увидите мысленную картинку. На самом

деле не видеть их практически невозможно, ваша память, подобно компьютеру, быстро выводит их на «экран» разума. Однако если вы думаете о доме или машине, то видите вовсе не кучу кирпичей или деталей, а в каждом случае — нечто целое.

Если, так сказать, увеличить мощность вашего воображения, то можно увидеть вещи, которых не существует. Представьте себе, например, человека ростом 56 метров... Получилось? Вот примерно таким образом происходит генерация идей — но об этом мы подробно поговорим чуть позже, в главе 5.

Если подумать о том, как все устроено в природе, связь между творчеством и процессом синтеза станет очевидной. Ребенок рождается целым и начинает расти. Природа *холистична*. Термин «холизм» ввел в обиход знаменитый южноафриканский фельдмаршал Ян Смэтс, который также был и прекрасным специалистом по сельскому хозяйству. Этим словом он описывал способ, которым природа создает целое путем упорядочивания или группирования различных частей. Смэтс утверждал, что все объекты в природе — неделимые целостности. Если аналитическим путем разделить их на части, они потеряют свои холистические свойства. Как сказал поэт Уильям Вордсворт, «мы убиваем, чтобы препарировать». Человеческий разум обладает холистическим измерением. Он способен мыслить как холистически — в терминах целого, так и аналитически (разделяя целое на части).

Оценка

Третья функция разума задействуется в таких видах ментальной деятельности, как установление критериев успеха, разнообразные расчеты, оценка качества работы и суждения о людях, например во время собеседования при приеме кандидата на работу. *Критицизм* (от греческого слова, означающего в переводе «суждение») тоже форма оценки.

В общепринятом смысле критицизм обычно подразумевает негативную оценку. Но на самом деле, если говорить формально, критицизм — это также и нейтральный анализ, и даже позитивный отзыв. Суждения не обязательно должны быть неодобрительными.

В любой оценке есть элементы объективности и субъективности. Все мы рождаемся со способностью к суждениям. То, что мы *на самом деле* ценим, наши ценности, во многом зависит от окружающих нас реалий и характерной для них культуры.

Ситуация с ценностями примерно такая же, как с определением цвета. Какого цвета трава? Она зеленая, ответите вы. Но ученые возразят: трава не имеет собственного цвета, она просто отражает свет в той части спектра, которую мы называем «зеленым». Также при определении цвета имеет значение строение глаза конкретного человека и его субъективное восприятие. Вот у меня, например, цветовая слепота, которая распространяется на некоторые части красно-зеленого спектра — к счастью, не на ярко-зеленую траву, — и я постоянно ощущаю этот факт на себе.

Понятие «ценность» пришло к нам с рынка: это то, что надо отдать продавцу, чтобы получить от него что-то. Когда человечество изобрело деньги, они стали той самой ценностью. Одно из преимуществ денег — в том, что они служат универсальным мерилем. Но при принятии решений, особенно в сегодняшнем бизнесе, учитываются и многие другие ценности. (См. упражнение 2.)

Обладают ли человеческие ценности независимым бытием и откуда они берутся, если не от самих людей, — вопросы философские, они лежат за пределами тематики этой книги. Но человеческое мышление работает так, будто истина вместе со своими верными спутницами — добром и красотой — действительно существует. И невероятные успехи современной науки были бы невозможны, если бы

УПРАЖНЕНИЕ 2: ЦЕННОСТИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Составьте список всех ценностей, помимо финансовых, которые могут влиять на ваши бизнес-решения в предстоящие десять лет.

Узнайте, существует ли в вашей организации система корпоративных ценностей. Если да, обзаведитесь копией перечня этих ценностей и подчеркните то, что, на ваш взгляд, является главным.

Насколько ценности вашей организации пересекаются с вашими собственными и вообще с вашей жизненной философией?

такие ученые, как Альберт Эйнштейн, не верили, что истина находится где-то рядом и ждет, чтобы ее открыли.

Принцип «глубинного мышления»

Как известно, в нашем разуме есть сознательный и подсознательный компонент. Но не все знают о важнейшей роли, которую играет в нашем мышлении еще одно измерение — я называю его «глубинным мышлением». Оказывается, мы можем анализировать, синтезировать и оценивать во время сна или когда заняты совершенно не мыслительной деятельностью: например, работаем в саду или моем посуду. Глубинное мышление не хаотично, оно нередко используется в научных открытиях и творчестве. Кроме того, именно оно является источником интуиции — того самого «шестого чувства», которому мы придаем большое значение.

Конрад Хилтон хотел купить старый отель в Чикаго. Перед завершением аукциона он заявил цену \$165 000 — эта цифра была выведена в процессе поспешных подсчетов, поскольку одновременно пришлось заниматься кучей других дел. В ту ночь Хилтон спал неважно: мешало ощущение смутного беспокойства. Утром это ощущение переросло в уверенность, что он предложил слишком мало. И тут из глубины мышления пришла другая сумма — \$180 000. «Эта цена показалась мне более справедливой, к тому же она меня устраивала. И я увеличил сумму. Когда продавец раскрыл ставки, оказалось, что ближайшей к моей была цена \$179 000», — вспоминал потом основатель знаменитой гостиничной сети.

Был ли в вашей жизни подобный случай принятия решения или решения задачи, когда глубинное мышление играло решающую роль?

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: СЛУШАЕТЕ ЛИ ВЫ СВОЕ ГЛУБИННОЕ МЫШЛЕНИЕ?

	<i>Да</i>	<i>Нет</i>
Доверяете ли вы своему глубинному мышлению? <i>Рассчитываете</i> ли вы, что оно работает на вас?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Используете ли возможность «переночевать» с той или иной проблемой, чтобы глубинное мышление поработало над ней?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Стараетесь ли вы сознательно использовать глубинное мышление для того, чтобы:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
проанализировать сложную ситуацию;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
реструктурировать проблему;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
прийти к суждению о ценностях?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Да	Нет
Случалось ли такое, что вы просыпаетесь утром и обнаруживаете: ваше «бессознательное» решило сложную задачу или приняло за вас важное решение?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кажется ли вам, что глубинное мышление похоже на компьютер, работающий по принципу «мусор на входе — мусор на выходе» в том смысле, что при неверных исходных данных будут получены неверные результаты?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Держите ли вы под рукой блокнот или диктофон для записи случайных мыслей или не до конца сформированных идей?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Считаете ли вы, что получите преимущество, если поймете, как работает глубинное мышление других людей?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Рой Томсон в своей автобиографии «После того, как мне исполнилось 60» (After I Was Sixty) объясняет, как работает глубинное мышление:

Когда возникает новая задача, мне нужно обдумать ее и, если ответ не приходит сразу же, я на некоторое время откладываю решение. За это время клетки моего мозга как будто сами продолжают искать решение, и когда я снова вспоминаю о задаче, то, как правило, сразу же нахожу правильный ответ. Он приходит ко мне практически бессознательно, и я уверен: пока я не думал о задаче, мое подсознание со всех сторон рассматривало ее и сравнивало с тем, что хранится в моей памяти.

Использование глубинного мышления в принятии решений, решении задач и творческом мышлении настолько важно, что я еще вернусь к этой теме в своей книге. А вот вопрос

на миллион долларов: можем ли мы развивать свою способность к глубинному мышлению? Я считаю — да, можем. И первый шаг в этом направлении — *осознание* того, что глубинное мышление существует и работает. Секрет эффективного мышления — работа с тем, что дано нашему мозгу от природы. Как говорится, плывите по течению, однако будьте уверены, что управляете при этом своей лодкой.

ИТОГИ ГЛАВЫ

- Биологический вид *Homo sapiens* называется так благодаря нашему разуму. Человек обладает удивительной способностью мыслить. Однако мало кто из людей способен даже приблизиться к полному использованию возможностей своего разума.
- Мышление — это способность рассматривать и изучать, обдумывать и взвешивать. Мы воспринимаем мышление как единый поток сознания. Но в нем существует три переплетающиеся струи: анализ, синтез и оценка.
- Первая функция разума, *анализ*, в большой степени используется в традиционном западном образовании. Это способность мозга раскладывать вещи — материальные и нематериальные — на составляющие части. Анализ имеет отношение к логическому или пошаговому мышлению, но не равен ему.
- *Синтез* — это противоположный анализу процесс объединения частей для создания целого. Когда получившееся целое сформировано из частей, которые раньше казались не связанными друг с другом, когда оно кажется новым и имеет ценность, такой синтез становится *творчеством*.

- Роль *оценки*, третьей главной функции разума в целенаправленном мышлении, очевидна без долгих объяснений. Даже самые строгие школы естествознания и логики не могут обойтись без понятия ценности. Все мы — оценивающие существа; имеющиеся у нас ценности в большой степени формируются нашим культурным опытом. А выходя за пределы культурных границ нашей жизни, мы сталкиваемся с более универсальными ценностями — добром, истиной и красотой.
- Эти функции — анализ, синтез и оценка — могут работать на бессознательном уровне, который я называю глубинным мышлением. Когда надо принять сложное решение, решить трудную задачу или создать по-настоящему творческий продукт, глубинное мышление просто необходимо для эффективной работы разума.

Мы не мыслим, когда у нас все идет гладко. Только когда на привычном пути возникают трудности, препятствия или проблемы, мы перестаем бездумно дрейфовать и начинаем думать о том, что же нам делать.

Джон Дьюи

2

ИСКУССТВО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

В какой-то момент мы должны твердо выбрать, каким курсом следовать. В противном случае за нас все будет решать бесконечный вихрь событий.

ГЕРБЕРТ ПРОЧНОУ

Существует классический пятиступенчатый подход к процессу принятия решений, который может стать вам очень полезным. Это не значит, что вы должны слепо доверять ему в любой ситуации. Однако он представляет собой естественную последовательность мысли, и, скорее всего, вы последуете по этому пути, даже не имея формальной схемы. Сознательное же использование этого подхода имеет преимущество. Вам будет проще, если вы будете осознавать, что тот или иной шаг пропущен или — что более вероятно — был предпринят без должного понимания или намерения.

Пять ступеней, перечисленных на с. 32, можно сравнить с пятью нотами в музыке. С точки зрения логики они должны быть проиграны в опреде-

ленной последовательности. Но обычно наша мысль мечется в разные стороны. Не страшно: ведь «ноты» нашего разума можно располагать в различной последовательности и группировать их в ментальные «аккорды». Мышление не слишком аккуратный процесс, но его можно настроить, имея внутреннее ощущение порядка.

И речь сейчас идет не только о «больших решениях». В бизнесе вы постоянно должны что-то предпринимать, так что одно решение — даже если оно мегаважное — это всегда часть некоего общего результата. Да, одни решения важнее других, а некоторые из них способны изменить всю нашу жизнь. Но чаще всего именно «мелкие» решения, складываясь, дают кумулятивный результат. Задним числом мы, как правило, можем определить, где именно совершили критический поворот, но в реальности именно бесконечный поток мелких решений, исполненных должным образом, может дать очень важный результат.

Определите цель

Знаете ли вы, к чему стремитесь? Вы должны как можно точнее понимать, к чему хотите прийти. В противном случае процесс принятия решения будет скрыт сплошным туманом. Как говорится, *если не знаешь, в какой порт плывешь, любой ветер будет попутным*.

Если вы не уверены в правильности своей цели, попробуйте сформулировать ее на бумаге. Оставьте написанное на день-два, если время позволяет, а затем перечитайте. Возможно, вы сразу же увидите, как можно конкретизировать или переформулировать вашу цель.

Соберите нужную информацию

Следующий необходимый шаг — сбор и просеивание нужной информации. Каких-то данных может не хватать. Полезно будет руководствоваться следующим принципом: никогда не принимать решений при отсутствии критически важной информации, которую вы не можете найти сразу (конечно, если время позволяет сделать паузу).

Не забывайте о разнице между *доступной* и *нужной* информацией. Одна из классических ошибок — рассматривать решение, обращаясь лишь к той информации, которая позволила это решение сформулировать. Некоторые «мыслители» при этом вообще не задаются вопросом: «Актуальны ли эти данные?» Они лишь удивляются: «Как же мне их использовать?» Иными словами, они путают два типа информации (рис. 2.2).

Да, жизнь была бы куда проще, если бы можно было просто использовать имеющуюся информацию, а не тратить время и силы на поиски той, что действительно необходима для принятия решения! Именно стремлением облегчить себе жизнь объясняется ситуация, когда сотрудник без

особого труда добывает в интернете кучу данных, которые не добавляют, скажем, к отчету для руководства ничего, кроме объема. Но при этом они совершенно не увеличивают в этом отчете вес — в метафорическом смысле — полезных сведений.

Быстрое развитие разнообразных способов коммуникации внесло свой вклад в возникновение и распространение новой болезни — синдрома информационной перегрузки. Недавнее исследование, проведенное с участием 1300 менеджеров из разных стран, позволило выявить его симптомы. Среди самых распространенных из них было ощущение собственной неспособности справиться с потоком входящих данных. Такое состояние может привести к ментальному перенапряжению и даже физическим недомоганиям, когда человек вынужден брать больничный. В результатах исследования говорилось, что подобная перегрузка у менеджеров — растущая проблема, причем сами менеджеры уверены: дальше все будет только хуже. И топ-менеджеры, и их младшие коллеги говорят, что постоянно сталкиваются с дилеммой: с одной стороны, для принятия лучших решений им нужно больше информации, а с другой — количество ее источников растет так стремительно, что поспеть за всеми обновлениями просто невозможно.

Количество информации растет непрерывно. Один только выпуск газеты *New York Times* содержит столько же не повторяющейся информации, сколько среднестатистический человек в XVII веке получал за всю свою жизнь. Неудивительно, что половина опрошенных менеджеров жаловалась на информационную перегрузку, отчасти вызванную огромными количествами незапрашиваемых данных. Примерно то же количество респондентов указали, что они ожидают усугубления этой проблемы из-за невероятной экспансии интернета. Чтобы избежать синдрома информационной перегрузки, вам потребуются все навыки, описанные в этой книге!

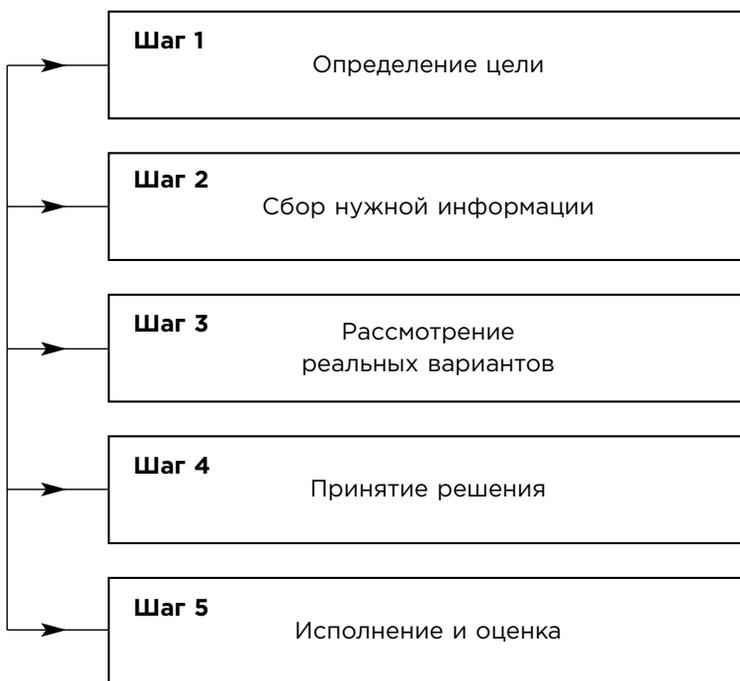


Рис. 2.1. Классический подход к принятию решений



Рис. 2.2. Категории информации

Предположим, что совпадений между *требующейся* и *доступной* информацией мало. Что делать? Разумеется, добыть больше информации из категории *требующейся*. Но получение информации или — пользуясь более широким определением — проведение исследования требует времени и денег. Даже если ваша организация является некоммерческой, ей все равно необходимо задумываться об издержках.

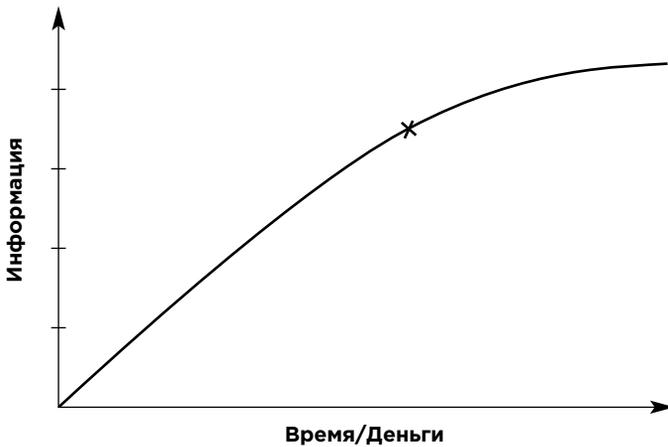


Рис. 2.3. Кривая времени/информации

График, который вы здесь видите, демонстрирует, что, скорее всего, вы можете получить достаточное количество нужной информации за небольшой промежуток времени и, возможно, потратить на это относительно немного средств. Но кривая очень быстро выходит на плато. Вы сами наверняка могли заметить, что тратите все больше и больше времени на получение все меньшего количества нужной информации. Например, если мы с вами встретимся за обедом, то я узнаю все по-настоящему важное о вас примерно за полчаса. Чем дольше мы будем разговаривать, тем медленнее для меня

прибавляться информация о вас. Часа через три мы будем обсуждать уже относительно мелкие детали.

Рассмотрите реальные варианты

Обратите внимание: я использую здесь слово «варианты», а не «альтернативы». Альтернатива в буквальном смысле — это одна из двух возможностей. Те, кому не хватает нужных навыков в принятии решений, часто слишком быстро переходят к выбору «или — или». Они не уделяют достаточно времени и ментальной энергии на рассмотрение хотя бы трех-четырех возможных вариантов. Как говорил Отто Бисмарк своим генералам: «Можете быть уверены: если у противника есть только два возможных варианта действий, он выберет третий». Легендарный президент General Motors Альфред Слоун был известен в том числе и тем, что откладывал совещания, на которых ему предлагали лишь две идеи. «Пожалуйста, идите и подготовьте больше вариантов», — говорил он.

Вам нужно раскрыть мышление, чтобы рассмотреть все возможности и генерировать идеи (см. главу 5). Но после этого вы должны использовать свое умение давать оценку, чтобы выделить среди этих возможностей *реальные* — то есть те, которые можно будет осуществить. Если вариант реален, есть вероятность, что он окажется удачным и приведет вас к поставленной цели.

Продвигаясь по ловушке для омаров (см. рис 2.4) от реальных вариантов (не больше 5–6, так как разуму слишком сложно справиться с большим количеством) к трем, а затем к двум (настоящим альтернативам), имейте в виду: *фальсифицировать сложнее, чем верифицировать (подтвердить)*.

Допустим, из пяти различных автомобилей вам надо выбрать один для своей семьи. Проще будет сначала исключить неподходящие варианты.