

Решено!

Как принимать решения,
о которых вы не пожалеете

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР



Решено!

Как принимать решения, о которых вы не пожалеете

Содержание

Смелее. Мудрее. Продуктивнее 3

Почему мы ошибаемся 5

Лопаем «пузырь убеждений» с помощью двойной петли 13

8 техник для принятия решений, о которых вы не пожалеете 19

Как решать нерешаемые проблемы 27

5 приемов для сложных решений 33

Что почитать 37

Манн, Иванов и Фербер
2018

Смелее. Мудрее. Продуктивнее

Если вы думаете, что ошибаетесь редко, то вы ошибаетесь. Люди принимают неправильные решения гораздо чаще, чем кажется. Врачи, считающие себя «полностью уверенными» в диагнозе, ошибаются в 40% случаев. Когда группа студентов производила оценки, где вероятность ошибки, по их мнению, составляла всего лишь 1%, они ошибались в 27% случаев.

Мы слишком верим в собственные предсказания. Часто мы вообще не задумываемся, что делаем. По оценкам экспертов, в 2009 году в США 61 535 человек пожелали избавиться от татуировок. Исследование в Великобритании показало: 88% новогодних обещаний не выполняется.

Мы ошибаемся бесконечное количество раз. И самое страшное — даже не знаем об этом. Но выход есть. Если мы изучим особенности работы мозга, потренируемся в контроле над эмоциями и постараемся объективно оценивать разные варианты, мы будем ошибаться реже.



«Наши решения никогда не будут совершенными, но они могут быть лучше. Смелее. Мудрее. Правильный процесс может направить нас к правильному выбору»

Чип и Дэн Хиз, авторы книги [«Ловушки мышления»](#)

Почему мы ошибаемся

Бывший аналитик ЦРУ Морган Джонс в книге «Решение проблем по методикам спецслужб» описывает семь особенностей сознания, которые мешают нам анализировать ситуацию и принимать правильные решения. Мы не можем полностью избавиться от этих особенностей, но знание их поможет совершать меньше ошибок.

Стремление к упрощению. Наше подсознание стремится к упрощению — «срезает углы», чтобы не тратить лишней энергии на рассмотрение и обдумывание всех деталей. Например, когда мы слышим, что кто-то сел на диету, то рефлекторно даем ему оценку в соответствии со своими стереотипами в отношении диет. Мы не принимаем решения — мозг делает это автоматически, выбирая самый короткий путь.

Стремление подсознания к упрощению на основе шаблонных представлений проявляется во многом: в предрассудках, личных склонностях, поспешных выводах, озарениях и интуиции. «Научить» разум работать по-другому невозможно, но можно учитывать этот момент и спрашивать себя: «Что я упустил из виду?»

Призма шаблонов. Человеческий разум инстинктивно воспринимает мир через призму шаблонов. Например, лица людей — это шаблон. Мы узнаем тех, кого уже видели раньше. Разум находит знакомый шаблон, а потом передает нашему сознанию имя и прочую информацию, связанную с этим шаблоном. Когда в квартире внезапно гаснет свет, мы не впадаем в панику: мы знаем, что электричество появится, потому что уже сталкивались с этой ситуацией.

С одной стороны, эта особенность сознания помогает нам жить, с другой — заставляет спешно хвататься за шаблон, показавшийся знакомым, и делать неверные выводы. Такая шаблонность определяет расовые, этнические и прочие формы ханжества.

Предубеждения и ложные предположения. Предубеждения — это подсознательная вера, задающая тон нашего поведения и определяющая реакции. Предубеждения формируются неосознанно и есть у всех. Они не так плохи, как кажутся: благодаря им мы легко повторяем привычные действия, например варим суп или держим ложку. Проблема в том, что новую информацию, не соответствующую сложившимся предубеждениям, мы игнорируем. Незаметно для нас предубеждения уничтожают объективную истину.

Стремление найти всему объяснение.

Мы стараемся объяснить все, что нас окружает. И хотя эти объяснения не всегда оказываются верными, они помогают нам справляться с опасностями. Когда у нас есть цель, когда мы видим в чем-то смысл, жить становится проще. Но эта же черта заводит нас в тупик: находя объяснение чему-то, мы уже не думаем, верно ли оно. Мы не пытаемся критически осмыслить свою версию и сравнить имеющиеся альтернативы.

Игнорирование противоречий. Фокусируясь на одном из возможных решений, мы отвергаем все остальные. Воспринимаем только те факты, которые подтверждают наше мнение. Это одинаково работает и у образованных людей, и у невежд. Отстаивая свою позицию, мы не всегда готовы рассмотреть вопрос с других сторон. Фокусируясь на одной выбранной позиции и отстаивая ее, мы теряем объективность.

Склонность придерживаться неверных

убеждений. Многие убеждения, которыми мы особенно дорожим, ошибочны. Если мы не хотим воспринимать действительность, то убеждаем себя в том, что это неправда. Стремление хвататься за неверные убеждения оказывает разрушающее воздействие на нашу способность анализировать ситуации и решать проблемы.

Эмоции. Человек — существо эмоциональное. Чувства подавляют нашу способность мыслить логически. Часто мы принимаем необдуманные решения сгоряча. Так, например, люди заводят собаку: поддавшись мимолетному чувству, приводят в дом питомца, а потом понимают, что не готовы заниматься его воспитанием.

Подробнее о том, почему мы ошибаемся, принимая решения, читайте в книге [«Решение проблем по методикам спецслужб»](#)



Практика

Справляемся с эмоциями

Одна из главных проблем на пути правильных решений — наши эмоции. Научившись управлять ими, мы позволим разуму быть объективным. Вот план из 5 шагов:

Осознание

Первым шагом в управлении эмоциями является осознание их присутствия. Именно такой уровень самоосознанности позволяет нам эффективно управлять своими эмоциями. Беспокойство, отсутствие концентрации, терпения или сосредоточенности — верные симптомы излишней «эмоциональности».

Название

Далее, чтобы успешно управлять эмоцией, ей нужно присвоить название. Тогда ее можно будет обдумать и проанализировать, а не просто испытывать. Такое разделение мыслей и чувств — на редкость действенный прием.

Принятие

Любую эмоцию нужно принять. То, что вы ее испытываете, можно понять и объяснить. Уместна эта эмоция в данной ситуации или нет — признайте, что это вполне нормально.

Пауза

Ничего не делайте. Это чрезвычайно важный компонент эффективного управления эмоциями, «пауза» позволяет интеллекту выйти на первый план, оттеснив эмоции на задний. «Пауза» может быть мгновенной, но этого достаточно, чтобы интеллект взял инициативу на себя.

Решение

Принять решение о том, что сейчас нужно для достижения желаемого результата. Когда ведущую роль в этом процессе играет интеллект, эмоции становятся его союзником, стимулируя и поддерживая продуманный выбор действий.

О том, как эффективнее справляться с эмоциями, читайте в книге [«Эмоциональный интеллект 2.0»](#)

Лопаем «пузырь убеждений» с помощью двойной петли

Если научиться смотреть на мир немного шире, чем мы привыкли, можно находить короткие и эффективные пути решения проблем и менять вредные убеждения на продуктивные. Как это сделать, рассказывает книга «Лиминальное мышление».

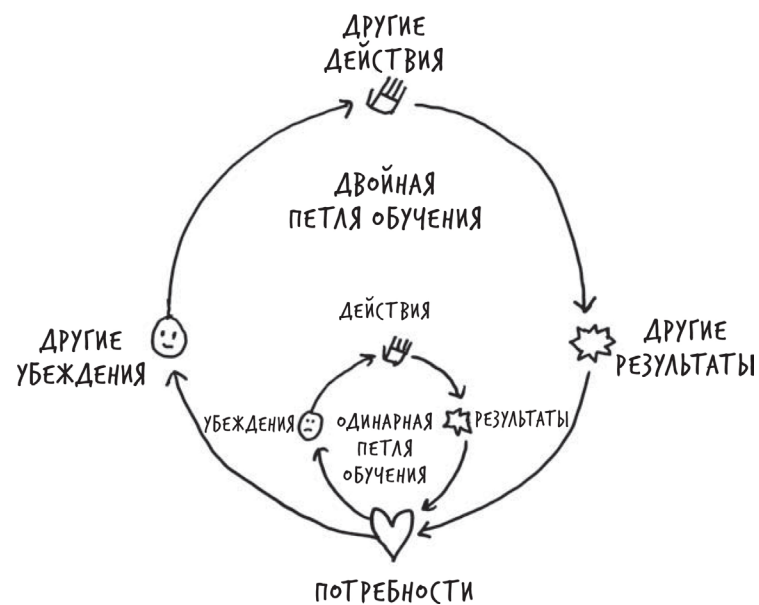
Обычный способ познать мир — это одинарная петля обучения. Это непрерывающийся цикл запросов, мыслей и действий. На его основе мы учимся поступать так, чтобы в любой ситуации получить то, что нам нужно. Со временем петля обучения формирует стереотипы убеждений и поведения.

ОДИНАРНАЯ ПЕТЛЯ ОБУЧЕНИЯ



Например: вы проголодались — съели бутерброд — почувствовали себя хорошо — сформировали убеждение: чтобы избавиться от голода, надо съесть бутерброд.

Но иногда убеждение не работает. Вы стояли на земле, и вдруг она уходит у вас из-под ног. Вам нужен новый подход к проблеме — двойная петля обучения.



Двойная петля обучения — способ вырваться из колеи, усомнившись в своих убеждениях. Ваша задача — протестировать другие убеждения, даже если они кажутся неверными, и посмотреть, каким будет результат.

Допустим, вы хотите работать более продуктивно. Вы уверены, что надо трудиться больше — раньше это всегда помогало! — засиживаетесь

на работе допоздна, но продуктивность не растёт. Самое время включить двойную петлю и протестировать другие убеждения. Что, если вам надо работать не больше, а меньше? Или не работать вообще? Или работать не днем, а ночью?

Найдите идеи, которые лежат за пределами вашего «пузыря убеждений». Даже если они нелепы, смешны, неверны — протестируйте их с помощью двойной петли обучения. Не обязательно считать теорию истиной, чтобы ее проверить. Достаточно вести себя так, будто она верна, и смотреть, что произойдет. Возможно, вы упускаете более продуктивные решения, но даже и не знаете об этом. Двойная петля поможет их разглядеть.

Подробнее о том, как работает двойная петля, читайте в книге [«Лиминальное мышление»](#)

Практика**Используем двойную петлю обучения**

Вспомните проблему, которую вам не удастся решить. К примеру, вы хотите получить повышение на работе, но уверены, что вам «не светит». Попробуйте поменять убеждение на противоположное и спросить себя: «Как бы я поступил, если бы меня уже повысили?»

Вот шаги, которые необходимо предпринять, чтобы двойная петля обучения сработала:

1. Признайте, что вы живете в «пузыре убеждений», то есть в искаженной реальности, — даже если сами не видите этого.

2. Не ограничивайтесь наблюдением за своим поведением. Попробуйте понять базовые убеждения, руководящие вами в ситуации, которую хотите изменить.

3. Вы видите результаты, которых хотите достичь? Если да — прекрасно!

4. Если нет — найдите как можно больше альтернативных убеждений. Узнайте как можно больше, покажите себе или людям как можно больше. Найдите убеждение, которое будет вам интересно, и действуйте так, будто оно истинно.

5. Посмотрите, что произойдет. Вы исправили ситуацию? Если да — прекрасно! Если нет — повторите столько раз, сколько нужно.

Вокруг — мир неограниченных возможностей, бесконечное множество убеждений и способов действий. С каждым новым набором убеждений перед вами открываются новые возможности, и, пока вы не начнете их искать, вы их не увидите.

8 техник для принятия решений, о которых вы не пожалеете

Есть такой анекдот. Самолет приземляется в аэропорту. Пилот сообщает: «Уважаемые пассажиры. Наш рейс прибыл раньше расписания. Правда, не в тот город». Подобным образом мы часто принимаем решения: стараемся избавиться от проблемы как можно скорее и хватаемся за первый же вариант, забывая о цели.

Давайте попробуем действовать по-другому. Прежде чем принять решение, подумаем, куда хотим прилететь. А потом вернемся к поиску решения и попробуем применить методы, которые помогают смотреть на вещи объективнее:

Посчитайте альтернативную стоимость

Альтернативная стоимость — термин, который обозначает альтернативные варианты и их

«цену». Например, мы приглашаем вас на районный праздник хорового пения в тот же вечер, когда состоится финал чемпионата мира по футболу. Если вы в здравом уме, то откажетесь от приглашения — его альтернативная стоимость слишком высока. Всегда считайте, какую «цену» вы заплатите и какую выгоду получите. Старайтесь получать больше выгоды по цене ниже.

Правило 10/10/10

Инструмент, который помогает привести в порядок эмоции, называется «10/10/10». Если вы не знаете, как быть, рассмотрите свои решения в трех рамках. Как мы будем к ним относиться через 10 минут? А через 10 месяцев? А через 10 лет? Это элегантный способ заставить себя несколько дистанцироваться и принять верное решение.

Создайте линейку выбора

Даже слабого намека на альтернативу бывает достаточно, чтобы вы приняли правильное решение. Каждый раз, делая выбор, думайте, как можно увеличить количество вариантов.

Поясним на примере. Одна женщина была очень преданна своей работе, но сильно уставала и чувствовала, что у нее не хватает сил на общение с детьми. Многие на ее месте поставили бы вопрос так: «Стоит ли мне бросить работу?»

Но она была рассудительным человеком и придумала целых шесть вариантов:

1. Бросить работу.
2. Работать полдня.
3. Научить детей меньше ее раздражать.
4. Попросить мужа больше контролировать детей.
5. Найти менее напряженную работу.
6. Найти способ освободиться от стресса перед тем, как вернуться домой.

Когда жизнь предлагает нам «выбрать то или другое», мы должны обладать достаточным нахальством, чтобы спросить: а может, правильный ответ — нечто третье или все варианты сразу?

Учебная тревога

Долго не можете принять решение? Представьте, что у вас всего несколько минут. Думайте быстро! Не углубляйтесь в детали. Не старайтесь сделать все «как надо». Просто составьте общее впечатление о проблеме. Беглый взгляд расширит ваше понимание, поможет сосредоточиться на главном и скорее добраться до финиша.

Сделайте семь вдохов

Самураи принимали решения на протяжении семи вдохов. Если самураю не удавалось принять решение за это время, он переключался на что-то другое, поскольку это означало, что для решения либо не готов он сам, либо нет подходящих обстоятельств.

Оттолкнитесь от самого неудачного варианта

Этот способ подходит для принятия коллективных решений. К примеру, вы с коллегами не можете решить, куда пойти пообедать, и никто не предлагает вариантов. Скажите: «Давайте пообедаем в McDonald's». Все начнут бурно отказываться и предлагать идеи. Таким образом, отталкиваясь от заведомо неподходящего предложения, вы начинаете генерировать лучшие варианты.

Снимите хороший фильм

Друг Ларисы Парфентьевой, автора книги «100 способов изменить жизнь», поделился с ней интересной методикой принятия решений. «Каждый раз, когда мне нужно принять решение, я думаю о том фильме, который сейчас снимаю. Если мне предлагают участие в каком-нибудь проекте, то я задаюсь вопросом: „Допустим, я соглашусь, и этот проект попадет в мой фильм.

Зрители скажут: „Вау! Это мощно!“ или нет?“
 Когда я разговариваю с каким-нибудь человеком, я спрашиваю себя: „А этот диалог достоин того, чтобы попасть в фильм? Научил бы он чему-нибудь зрителей? Или смотрели бы этот момент на перемотке?“

А еще это отлично мотивирует к действию — например, в выходной день, когда можно было бы поваляться в кровати или как-нибудь убить время. Я понимаю, что для моего легендарного фильма о легендарной жизни это было бы слишком скучно, и придумываю приключения на день грядущий. Этот вопрос очень серьезно повлиял на мое мироощущение. Теперь ничего не поделаешь: ведь я же главный герой своего собственного фильма. Приходится играть на все сто».

Откажитесь от перфекционизма

Когда вы поглощены мелочами и стараетесь всё сделать идеально, принять решение гораздо сложнее. Вы постоянно себя спрашиваете: а правильно ли я делаю? Смотрите на свои способности и приоритеты более трезво. Примите как данность, что в большинстве случаев «достаточно хорошо» — это и есть «идеально» и что ошибки в жизни неминуемы.



Больше советов для принятия решений — в книге [«Правильный выбор»](#)

Практика

Рисуем дерево решений

Если вы теряетесь в сомнениях и не можете сделать выбор, поможет дерево решений. Возьмите карандаш — будем рисовать.

Начинается дерево с точки, обозначающей задачу (проблему). Первые ветки — это варианты решения. Каждая ведет к развилке — к чему может привести этот вариант. Продолжайте, пока не дойдете до верхушки — результатов. Разложив варианты «по веточкам», вы увидите, чему отдать предпочтение.

Потренируйтесь на чем-нибудь простом: что надеть, как провести вечер. Набив руку, вы научитесь щелкать сложные решения как орешки.

Подпишите каждую веточку и увидите дерево решений.



Упражнение «Дерево решений» — из книги [«Правильный выбор»](#)

Как решать нерешаемые проблемы

По мнению Барри Джонсона, автора книги «Управление полярностями», мы часто путаем понятия «вопрос» и «дилемма». В первом случае однозначный ответ найти можно. Во втором — нет. Есть противоположные состояния, связанные между собой. Каждое из них имеет плюсы и минусы. Это и есть проблема, не имеющая решения, или полярность.

Общее и частное. Личность и команда. Изменения и стабильность. Планирование и действия. Это — примеры полярностей. Нельзя

выбрать один из полюсов, а о втором забыть. Здесь не может быть «или/или».

Разберемся на примере. Представьте, что вы с коллегой спорите, как развивать компанию. Один из вас считает: нужно сделать упор на командную работу, чтобы сотрудники действовали сообща и двигались в одном направлении. Другой уверен, что это приведет к тотальной уравниловке, и предлагает больше поддерживать индивидуальную инициативу и творческий подход.

Кто прав? Как ни парадоксально, вы оба. Это и есть дилемма: «Как поддерживать самостоятельность сотрудников и при этом сохранить команду?» Вы не можете найти единственно правильный путь, но можете управлять этими вариантами, переходя от одного к другому.

Управление полярностями — это умение взять лучшее от обоих полюсов, оставив в стороне их недостатки.

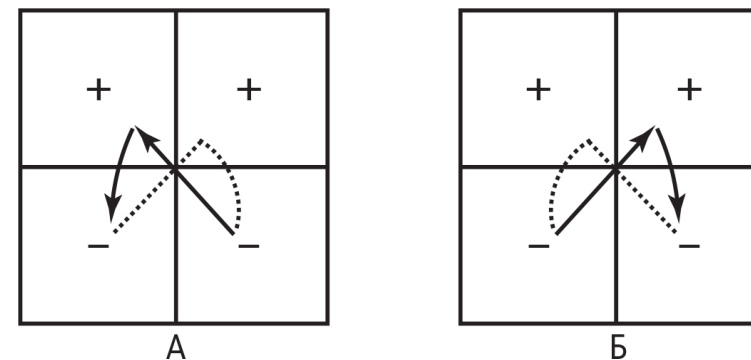


Карта полярностей для командной и самостоятельной работы

Практика

Карта полярностей

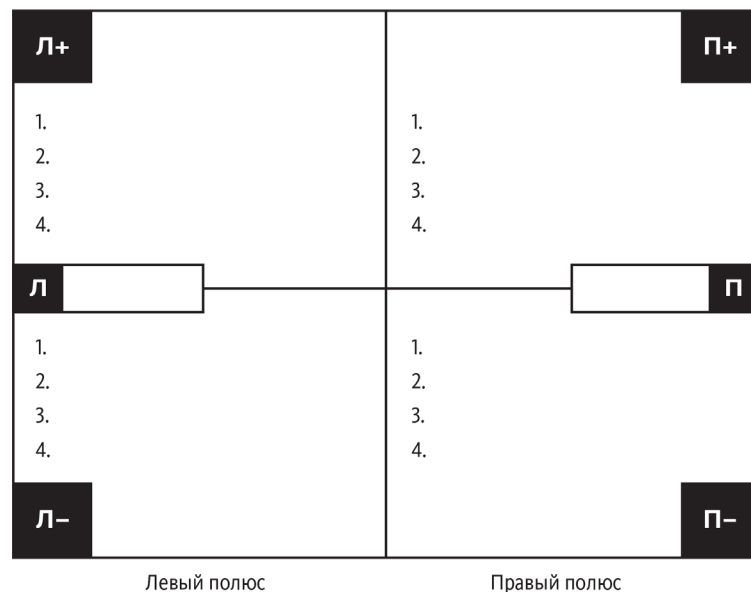
Оценить ситуацию поможет карта полярностей. Она состоит из четырех квадрантов. Левая и правая части карты называются полюсами. Верхняя часть каждого полюса отражает плюсы, нижняя — минусы.



Естественное движение через четыре квадранта похоже на знак бесконечности (∞). Оно начинается в одном из нижних квадрантов и движется по диагонали вверх — вниз — по диагонали вверх — вниз.

Когда вы видите полную картину полярности, вы можете предсказать развитие ситуации, а значит, чаще задерживаться в позитивных квадрантах и реже спускаться в негативные. Вы начинаете управлять дилеммой.

Теперь потренируемся. Вспомните сложные ситуации, где приходится выбирать между двумя противоположными вариантами. Вот несколько дилемм, с которыми сталкиваемся мы все.



Цена — качество.

Инновации — стандартизация.

Критика — похвала.

Соперничество — сотрудничество.

Гибкость — жесткость.

Стресс — расслабление.

Выберите одну из перечисленных полярностей или вспомните свою и создайте для нее карту.



Подробнее о том, как управлять проблемами, читайте в книге [«Управление полярностями»](#)

5 приемов для сложных решений

В бизнесе и жизни мы вынуждены принимать много важных решений. Каждое из них дается нелегко. Книга «Переключайтесь» учит не только принимать, но и внедрять сложные решения, которые пойдут на пользу вам и вашему бизнесу.

Найдите «яркие пятна»

Решая проблему, мы часто сосредотачиваемся на негативных моментах, задавая вопрос: «Что не так и как это исправить?» Но можно пойти другим путем: посмотреть, что уже работает, и подумать, как применить этот опыт. Найдите положительные примеры, «яркие пятна», которые можно тиражировать.

Запланируйте ключевые шаги

Неоднозначность — враг решений. Если вы не знаете, с чего начать, какие шаги надо пройти для достижения цели, вы никогда не возьметесь за дело. Любое успешное изменение требует перевода неясных желаний в конкретное

поведение. Поэтому сядьте и подумайте, что надо сделать, чтобы добиться поставленной цели. Запланируйте ключевые шаги.

Найдите чувство

Одного знания недостаточно, чтобы претворить решение в жизнь. Нас мотивируют эмоции. В борьбе за изменения нам надо воззвать к правильному чувству. Например, вызывать интерес. Когда мы заинтересованы, нам хочется активно общаться, узнавать что-то новое, ощутить новый опыт. Мы становимся более открытыми и идем к целям на всех парусах.

Настройте среду

То, что кажется проблемой человека, часто — проблема ситуации. Если нам удобно вести себя определенным образом, трудно изменить поведение, даже если вы твердо решили это сделать.

Работать со средой — значит немного облегчить правильное поведение и затруднить неправильное. Чтобы вы водили машину аккуратно, дорожные рабочие нарисовали разметку, расставили светофоры и знаки. Чтобы вы подольше побыли в магазине, менеджеры поместили холодильники с молоком в глубине торгового зала.

Чтобы вы делали больше заказов в интернет-магазине, программисты придумали покупку в один клик.

Постарайтесь настроить среду так, чтобы нужное действие требовало как можно меньше усилий и не вызывало сопротивления. Решили бегать? Поставьте у кровати кроссовки. Хотите есть больше полезной еды? Вынесите из дома всё вредное, а полезное держите под рукой.

Укажите направление

Спросите себя, куда вы в конце концов должны прийти? Где лежит ваш пункт назначения? Ответы на эти вопросы помогут выбрать правильный путь и начать следовать к цели. В начале пути не сходите с ума, думая о середине, потому что, когда вы до нее доберетесь, все будет выглядеть иначе. Просто поищите хорошее начало, сильный конец — и вперед!

[Переключайтесь](#) Как меняться, когда это не просто



Что почитать

Узнайте больше о том, как принимать верные решения, из книг МИФа. Эти книги мы использовали при подготовке сборника:

[«Правильный выбор»](#)

[«Решение проблем по методикам спецслужб»](#)

[«Управление полярностями»](#)

[«Лиминальное мышление»](#)

[«Ловушки мышления»](#)

[«Переключайтесь»](#)

[«Эмоциональный интеллект 2.0»](#)

А еще загляните в блог МИФа, чтобы:

[Принимать решения в стрессовой ситуации](#)

[Составить карту рисков для сложных решений](#)

[Научиться отличать правду от лжи](#)

[Посмотреть чек-лист для рискованных решений](#)

[Пройти 4 шага к верному решению](#)

Рассылка МИФа по саморазвитию

Рассказываем о самых крутых книгах МИФа. Вытаскиваем из книг самые интересные советы и цитаты и отправляем вам по почте раз в неделю.

[Подписаться](#)



2

книги в подарок
в первом письме