

## Глава 4.

### Выработка решений

Отлично! Теперь вы подготовлены к выработке решения. Вы тщательно продумали вопросы, которые должны себе задать, собрали всю необходимую информацию, учитываете некоторое возможное давление на вас и некоторые риски, с которыми можете столкнуться, рассмотрели свои ценности и определили, какого рода личность вы собой представляете. Наконец, вы выбрали одно из рассмотренных в главе 3 средств выработки решения, так что теперь пора решать.

Если считаете, что можете, вперед! Принимайте решение. Если считаете, что не можете, вам не следует оставаться одному. Для многих из тех, кому предстоит принять решение, дело сводится к выбору между А и В. Наиболее вероятная причина затруднения здесь состоит в том, что вы не знаете, какой вес приписать тому или иному фактору. Вы не можете решить, что для вас важнее: экономичность автомобиля или его внешний вид. Часто оба фактора кажутся одинаково важными. Есть несколько конкретных вещей, значимость которых людям обычно трудно оценить, и мы их здесь рассмотрим.

#### 1. Мнения других людей

Насколько вы считаетесь с чужими мнениями? Есть люди, которых они очень заботят: «Мне очень нравятся эти джинсы, но люди будут смеяться надо мной»; «Я считаю это решение наилучшим, но мой персонал сочтет, что я проявил мягкость»; «Я хотел бы купить эту машину, но мои друзья сочтут ее экстравагантной»; «Мне не так уж и нужна эта новая штучка, но похоже, что она есть у всех». Если вы мыслите подобным образом, будьте осторожны. Очень легко попасться в ловушку: принять решение, которого, по вашему мнению, ждут от вас другие, или такое, какое, по вашему мнению, выбирают все. Такие решения далеко не всегда бывают правильными.

Если вас тревожит, что подумают другие, задайте себе еще несколько вопросов.

1. Что представляет собой предмет, мнения людей о котором меня тревожат?
2. Оправданы ли эти их мнения? Верны ли их впечатления?
3. Уважаю ли я их суждения?
4. Как они отреагируют, если я приму решение, с которым они не согласны? Не потеряю ли их дружбу или уважение? Если вы считаете, что мнения знакомых вам людей будут ошибочными, им не стоит придавать большого значения. Если вы падаете в глазах друзей из-за того, что на ваших джинсах не самый модный ярлык, то не говорит ли это плохо о них самих, а не о вас? Если их взгляды неразумны или не основаны на ценностях, которыми дорожите вы, потакать им нет нужды. Однако вы можете считать, что к их мнению стоит прислушаться. Если вы боитесь, что друзья сочтут вас экстравагантным, возможно, они будут правы. Хорошенько подумайте о том, что это может быть с их стороны справедливой критикой, и оцените ее значимость по отношению к другим факторам, которые нужно учитывать.

## 2. Эмоции

Эмоции играют важную роль в выработке решений. Это хорошо показывает широко обсуждавшийся случай с неким Эллиоттом. Ему была сделана операция по удалению небольшой опухоли мозга. До операции его жизнь была вполне благополучной: счастье в семье, успешная работа, активная общественная деятельность. Однако операция все изменила в корне: хотя его IQ остался прежним (на уровне верхних 3% населения), он потерял способность принимать решения. Лишь спустя долгое время он снова смог решать, но только самые простые вопросы – какую телепрограмму посмотреть, где поставить машину. Из-за этих изменений в своем поведении Эллиотт потерял работу, и с ним развелась жена. Его невролог наконец понял причину: человек лишился эмоций. Когда ему показывали жуткие снимки – отрубленную ступню, горящий дом, он оставался совершенно безучастным. Эллиотт был способен мыслить, но не испытывал никаких чувств. А без

эмоций не мог принимать решений. Его печальная история показывает, что для выработки решений недостаточно одного мышления, необходимы и чувства.

Джона Лерер считает, что наша зависимость от эмоций – результат эволюционного развития. Мозг должен был научиться реагировать инстинктивно. При встрече с мамонтом нет времени на рациональные размышления для выработки правильной реакции, в критической ситуации запускается заложенная в каждом человеке программа защитно-мобилизационных действий, то есть верх берет инстинкт: беги! Мы улавливаем намеки и подсказки, не являющиеся результатами рациональной работы мозга. Лерер приводит пример бэтсмана, отбивающего мяч в крикете. По оценке Лерера, для решения, как отбить мяч, у бэтсмана есть всего около пяти миллисекунд. И это решение, по мнению Лерера, не может быть результатом одних только размышлений. Инстинктивные реакции выдающихся спортсменов – результат интуитивного улавливания тонких подсказок.

Поэтому, если вы затрудняетесь в оценке значимости различных факторов, требующих учета при выработке решения, полагайтесь на инстинкт. Действуйте, как вам подскажут чувства.

«Полагайтесь на инстинкт. Действуйте, как вам подскажут чувства».

В отношении эмоций есть и еще одно важное соображение: берегитесь принимать решение под влиянием плохих новостей или неудач. В тяжелой ситуации инстинкт может подсказать, что «хуже быть уже не может».

Это легко видеть на примере телеигры Deal or No Deal, суть которой состоит в том, что игрок должен решить – принять предложение или отвергнуть. В ней используются 26 кейсов с разными суммами денег, от очень маленькой до очень большой. Участники игры не знают, в каком кейсе сколько денег, но должны выбрать какой-то один. Выбранный кейс запирают. После этого участники игры могут поочередно открывать оставшиеся кейсы. Перед каждым открытием банкирующий предлагает игроку некую сумму. Игрок может

взять эту сумму и на том закончить игру или перейти к следующему кейсу в надежде, что за него банкующий предложит больше или что в последнем (запертом) кейсе лежит огромная сумма. По мере того как открывается все больше кейсов, игрок получает все больше оснований для догадок о том, сколько денег лежит в запертом кейсе. Ситуация достигает наибольшего напряжения, когда остаются, скажем, четыре кейса (включая запертый), в которых могут быть, например, суммы в 1, 50 000, 100 000 и 250 000 фунтов стерлингов. При этом банкующий может предложить игроку, например, 75 000 фунтов. Если в запертом кейсе лежит 1 фунт или 50 000 фунтов, это предложение будет выгодным, а если сумма в запертом кейсе больше, – невыгодным. И если в следующем открытом кейсе окажется 250 000 фунтов, это будет большим разочарованием, так как будет означать, что в запертом кейсе может лежать только 1 фунт, 50 000 или 100 000 фунтов. Банкующий в такой ситуации обычно делает щедрое предложение, например 65 000 фунтов. С точки зрения статистики принять его будет разумным. В среднем эта сумма, вероятно, будет больше и даже значительно больше лежащей в запертом кейсе. Однако игроки обычно отказываются от такого предложения. Исследователи отметили, что, если игрок сильно огорчен, осознавая, сколько он потерял, принимая предыдущие решения, он обычно отвергает даже разумное предложение банкующего. Потеряв гипотетические 400 000 фунтов, игрок испытывает такое сильное разочарование, что оно перекашивает ход его мыслей. Подобно заядлому игроку, он, проиграв раз, продолжает проигрывать все больше. Эмоциональная реакция на неудачу может приводить к неверным решениям. Этот вывод подтверждается результатами интересного эксперимента экономиста Ричарда Тарлера. Он задавал людям два вопроса. Первый вопрос: «Вообразите, что вы захотели посмотреть кинофильм и купили билет за 10 фунтов. Войдя в кинотеатр, вы обнаружили, что потеряли билет, а места не

пронумерованы, и восстановить билет невозможно.

Заплатите

вы еще 10 фунтов за новый билет?»

Утвердительно отвечали 46% опрошенных. Тогда он задавал второй вопрос:

«Вообразите, что вы захотели посмотреть кинофильм, билет на который стоит 10 фунтов. Подойдя к кинотеатру, вы обнаружили, что потеряли 10-фунтовую банкноту. Вы все равно заплатите 10 фунтов за билет?»

На этот вопрос утвердительно отвечали 88% опрошенных.

Однако логической разницы между этими двумя сценариями нет. В обоих случаях человек теряет 10 фунтов, разница лишь в том, что в первом случае он теряет уже потраченные деньги, а во втором для него это просто одна из возможных случайностей. Эмоциональная реакция людей была субъективной, хотя величина потери была одной и той же.

Несмотря на это, вам всегда следует проявлять осторожность, если вы принимаете решение после получения плохих новостей. Берегитесь инстинкта игрока, который уверен, что неудача не может постичь его дважды. Ощущение, что тебя обманули или постигла неудача – не то настроение, в котором можно принять хорошее решение. «Берегитесь инстинкта игрока, который уверен, что неудача не может постичь его дважды».

3. Не принимайте решений на основе личных сравнений. Очень велик соблазн давать оценку тому или иному фактору, исходя из желания быть или казаться лучше других. Не поддавайтесь этому соблазну. Где бы вы ни были, всегда найдутся люди, в чем-то вас превосходящие. Если вы стремитесь всегда быть лучшим, разочарования неизбежны. Вы просто должны решить, что лучше всего для вас. Не важно, будет это больше или меньше, выше или ниже, чем прочее.

Если это вам подходит, только это и имеет значение. Дэн Эрили в своей книге «Предсказуемо иррациональный»

(Predictably Irrational) иллюстрирует неоправданность подобных решений на примере покупки хлебопечек. Когда на рынок была выпущена первая хлебопечка, продавалась она плохо. Тогда компания выпустила на рынок другую, более дорогую модель, и объем продаж первой модели сразу вырос. Дело не в том, что люди вдруг решили сами печь хлеб: просто первая модель представилась более выгодной покупкой, чем новая. Люди, говорит Эрили, мыслят не абсолютными, а относительными понятиями. Именно поэтому они стараются покупать все на распродажах, когда есть видимость экономии, хотя они не купили бы ту же вещь по той же цене без указания, что это «сниженная» цена.