

Дж. Хэммонд
Р. Кини
Г. Райффа

ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР

РУКОВОДСТВО
ПО ПРИНЯТИЮ
РЕШЕНИЙ



ИЗДАТЕЛЬСТВО

БИНОМ

ПРАВИЛЬНЫЙ
ВЫБОР

John S. Hammond
Ralph L. Keeney
Howard Raiffa

Smart Choices

A Practical Guide
to Making Better
Life Decisions

Broadway Books
New York

Дж. Хэммонд
Р. Кини
Г. Райффа

ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР

РУКОВОДСТВО
ПО ПРИНЯТИЮ
РЕШЕНИЙ

Перевод с английского
В. Н. Егорова



Москва
БИНОМ. Лаборатория знаний

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Х99

Хэммонд Дж.

Х99 Правильный выбор. Руководство по принятию решений / Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. — 254 с. : ил.

ISBN 978-5-9963-1633-5

Эта книга сочетает результаты серьезных исследований со здравым смыслом и практическим опытом. Предлагаемая авторами пошаговая система принятия решений поможет вам сформулировать цели, составить список возможных вариантов решения, определить возможные последствия, найти компромиссы, учесть элементы неопределенности и минимизировать риски. Вы узнаете не только о том, как принимать решения, но и как добиться того, чтобы ваши решения были самыми мудрыми. Любой человек, оказавшийся перед трудным выбором, например, куда вложить деньги или когда уйти на пенсию, воспользовавшись подходом, предложенным в книге, быстро научится принимать правильные решения и улучшит свою жизнь.

Для широкого круга читателей.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

18+

Научно-популярное издание

**Хэммонд Джон С.
Кини Ральф Л.
Райффа Говард**

**ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР.
РУКОВОДСТВО ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ**

Ведущий редактор *Ю. А. Серова*. Художник *Н. А. Новак*
Технический редактор *Е. В. Денюкова*
Компьютерная верстка: *В. А. Носенко*

Подписано в печать 04.03.14. Формат 60×90/16.
Усл. печ. л. 16,00. Тираж 3000 экз. Заказ

Издательство «БИНОМ. Лаборатория знаний»
125167, Москва, проезд Аэропорта, д. 3
Телефон: (499) 157-5272, e-mail: binom@Lbz.ru,
<http://www.Lbz.ru>

-
- © 1999 by John S. Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa
Публикуется с разрешения авторов при содействии Агентства Александра Корженевского (Россия)
© Перевод на русский язык, оформление. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014

ISBN 978-5-9963-1633-5

Оглавление

Предисловие	7
Введение	11
Глава 1. Как делать правильный выбор	15
Как обдумывать проблему выбора в целом: проактивный подход	
Глава 2. Проблема	29
Как сформулировать проблему выбора	
Глава 3. Цели	43
Как понять, чего вы на самом деле пытаетесь добиться при принятии вашего решения	
Глава 4. Варианты решения	58
Как принимать правильные решения на основе более подходящих вариантов	
Глава 5. Последствия	76
Как понять, насколько хорошо каждый вариант соответствует вашим целям	
Глава 6. Компромиссы	94
Как находить сложные компромиссы, если вы не можете сразу добиться всех своих целей	
Глава 7. Неопределенность	119
Как оценивать неопределенность, влияющую на ваше решение, и действовать с ее учетом	

Глава 8. Готовность к риску	144
Как учесть степень вашей готовности пойти на риск	
Глава 9. Взаимосвязанные решения	172
Как заранее спланировать все так, чтобы эффективно управлять настоящими и будущими решениями	
Глава 10. Психологические ловушки	198
Как избежать ловушек своего мышления, способных повлиять на процесс принятия решения	
Глава 11. Человек, принимающий мудрые решения	227
Как принимать правильные решения на протяжении всей своей жизни	
Дорожная карта	245
Об авторах	253

Предисловие

Читатели уже высказали свое мнение о нашей книге. Именно благодаря им первое издание «Правильного выбора» стало бестселлером, что, несомненно, свидетельствует о том, что люди считают принятие решений одним из важнейших жизненных навыков.

На нашу книгу появилось множество положительных рецензий, написанных как профессионалами в этой области, так и обычными читателями. Известный и очень уважаемый Институт по разрешению споров при Центре общественных ресурсов назвал «Правильный выбор», переведенный к тому времени уже на десяток других языков, книгой года. Конечно, такое признание нам не может не льстить.

Однако настоящей ценностью «Правильного выбора» являются не престижные награды и теплые отзывы, а та реальная помощь, которую эта книга оказывает людям, благодаря чему принимаемые ими решения становятся лучше. Мы часто оказываемся в ситуации, когда сделать тот или иной выбор и расставить приоритеты просто необходимо, и одним из самых эффективных способов, при помощи которых можно на самом деле повлиять на нашу жизнь, является улучшение качества принимаемых нами решений. И это касается не только судьбоносных вопросов, но и самых обычных ситуаций, также способных заставить вас врасплох, особенно если у вас под рукой нет соответствующих инструментов, которые оказались бы в этом случае полезными. А после прочтения этой книги многие люди начнут более уверенно принимать решения, благодаря чему они станут более успешными.

Успех книги «Правильный выбор» также помог нам и в другом: у нас появилась возможность читать лекции и проводить семинары по теме принятия решений. На них в конце нам задают множество самых разных вопросов, даже те люди, которые никогда не читали нашу книгу, но которые

на встрече узнали о простой технологии, позволяющей принять правильное решение. Поскольку эти вопросы могут быть интересны и вам, вот наши ответы на них.

- **Чем может быть полезна эта книга лично для меня?** «Правильный выбор» — это книга о системном обдумывании ваших решений, независимо от того, могут ли они изменить всю вашу жизнь или всего лишь один день. В ней объясняется сущность технологии, позволяющей вам принять правильное решение, касающееся и вашей личной жизни, и ситуации, связанной с работой. С помощью этой технологии вы научитесь фокусироваться на том, что действительно для вас важно, и сможете принять правильное решение. Вы не только перестанете испытывать меньше переживаний и беспокойства при необходимости сделать трудный выбор, но и обретете уверенность в своих решениях и сможете объяснить свой выбор другим.
- **К каким видам решений применима эта книга?** Любое решение заслуживает тщательного обдумывания, хотя сам его процесс может иметь разную продолжительность: в одних случаях для него потребуются две минуты, в других — два месяца. Приведем несколько примеров рабочих ситуаций, требующих принятия решения. Следует ли мне перейти на новую должность? Кого из претендентов взять на работу? Как спланировать маршрут во время длительной командировки? А вот примеры ситуаций, которые могут касаться лично вас: следует ли мне купить новый дом, какую цену за него предложить или кого пригласить на вечеринку?
- **Эффективны ли идеи, предлагаемые в книге «Правильный выбор»?** На этот вопрос отвечают читатели: «Да!» Мы слышали этот ответ от очень многих людей, которые успешно применили эти идеи в своей жизни. Они сообщили нам, что «Правильный выбор» помог им решить самые разные ситуации: смена профессии, переезд в другой дом, покупка машины, вступление в брак или, наоборот, развод, выбор места получения образования, выбор места проведения отпуска, а также многие другие.

- **Смогу ли я разобраться в идеях, изложенных в этой книге?** Вы не только поймете их сущность, но и, если опять же воспользоваться мнением читателей, получите от них большое удовольствие. Во время церемонии награждения, когда нашей книге присудили престижную награду, ведущий назвал ее «гениальной в своей простоте» и «понятной даже человеку, страдающему бессонницей, в четыре часа утра». При принятии некоторых видов решений очень помогают цифры. Гораздо полезнее знать, что один из домов, который можно купить, стоит 149 000 долл., чем то, что его «цена умеренная». Если вы понимаете, что начальный платеж, равный 20%, за этот дом составляет около 30 000 долл., у вас не будет трудностей и с другими арифметическими действиями, рассматриваемыми в этой книге.
- **Насколько полезна книга «Правильный выбор» для занятий в классе?** Преподаватели по всему миру используют эту книгу как основной учебный материал на курсах принятия решения в различных областях, начиная с бизнеса и психологии и заканчивая политикой и сестринским делом. Нас это волнует в первую очередь по двум причинам. Во-первых, это произошло, несмотря на тот факт, что мы не писали книгу как учебник. Возможно, именно эта причина и объясняет успех этой книги на занятиях: она легко читается, но при этом действительно учит. Во-вторых, изучение технологии принятия решений, преподаваемой во многих сферах деятельности, упрочило наше убеждение, что этот процесс является фундаментальным для всех областей. Поэтому нам хотелось бы видеть больше курсов о таком важном жизненном навыке, преподаваемых и в начальной, и в средней школе.
- **Используется ли эта книга в программах профессиональной подготовки руководителей и специалистов?** Ответ опять же будет положительным. Хорошие навыки принятия решений являются фундаментальными для представителей любых профессий и важны для успеха любой организации.

- **Следует ли дарить эту книгу друзьям и знакомым?** Как нам известно, все будут рады такому подарку. Мы неоднократно слышали о людях, которые включали эту книгу в список подарков, чтобы затем вручить ее школьникам или студентам, завершающим обучение, другу или члену семьи, столкнувшемуся с трудным выбором, или коллеге по работе. Каждый из нас хочет научиться принимать правильные решения и делать это с легкостью.

Мы надеемся, что вы с удовольствием прочитаете книгу «Правильный выбор» и сможете с пользой для себя применять ее идеи во всех сферах вашей жизни. Мы также с удовольствием услышим о ваших успехах на этом поприще. (Вы можете связаться с нами по следующим адресам: Хэммонд: jhammond@1968.hbs.edu, Кини: RKeeney@marshall.usc.edu, Райффа: hraiffa@hbs.edu.)

*Джон С. Хэммонд
Ральф Л. Кини
Говард Райффа*

Введение

Вы зашли в тупик. Положение кажется безвыходным: вам необходимо принять важное решение, но вы не уверены в том, как именно вам в этом случае надо поступить.

Если дело обстоит именно так, то наша книга — то, что вам нужно.

Всем известно, что успех зависит от того, будут ли принятые вами решения разумными, и поэтому каждый бы хотел научиться принимать такие решения.

И эта книга поможет вам в этом.

Мы написали «Правильный выбор», чтобы устранить разрыв между тем, как люди *фактически* принимают решения, и тем, как *надо* принимать решения. Основываясь на исследованиях, проведенных за последние 50 лет, мы отобрали для вас самое важное, добавили к результатам этого отбора собственный опыт и здравый смысл и изложили то, что у нас получилось, в простой и доступной форме, чтобы вы могли регулярно пользоваться нашими рекомендациями. Итогом должно стать принятие вами сотен, возможно, даже тысяч правильных решений, которые помогут вам достичь ваших целей, сократить напрасно расходуемые время и деньги, а также избежать ненужных хлопот, беспокойства и не испытывать сожалений по поводу сделанного выбора. Другими словами, вы сможете улучшить свою жизнь за счет усовершенствования механизма принятия решений.

Никто не сомневается в необходимости приобретения навыков, позволяющих принимать более взвешенные, всесторонне рассмотренные и основательно продуманные решения (далее такие решения для краткости мы будем называть одним словом — «правильные»). Все мы значительную часть своего времени и сил тратим на принятие самых разных решений. Именно от принятых нами в свое время решений в значительной степени зависело, кем мы стали, чем занимаемся сейчас, где живем и работаем, насколько

успешны и счастливы в целом. Можно даже утверждать, что *мы сами* — результат принятых нами решений. В то же время этому важнейшему умению — правильно принимать решения — нас практически не учат. Если учесть его огромную значимость, можно было бы, казалось, ожидать, что в средней общеобразовательной школе, вузах все время должно предлагаться множество самых разных учебных курсов, посвященных тому, как правильно принимать решения, или что авторы напишут десятки полезных книг о том, как овладеть нужными навыками и умениями в этой области. К сожалению, вы не найдете в большом количестве ни таких курсов, ни таких книг.

«Правильный выбор» — практическое руководство по принятию правильного решения

На страницах этой книги мы познакомим вас с подробно описанным механизмом принятия правильных решений. Мы покажем вам, что нужно учитывать при анализе рассматриваемых вами вариантов и какие шаги необходимо сделать, чтобы прийти к правильному решению. Сущность нашего подхода простая — *разделяй и властвуй*: разделите ваше решение на его ключевые составляющие; определите, какие из них наиболее значимы; системно их обдумайте и на выходе этого процесса примите решение. Наш подход по сути является *проактивным*: он подталкивает вас к самостоятельному поиску возможных решений, не дожидаясь того момента, когда проблема сама о себе заявит.

«Правильный выбор» — это квинтэссенция всего того, что мы узнали более чем за 100 лет (если учесть общую продолжительность научной жизни всех трех соавторов) нашей преподавательской и авторской деятельности, связанной с принятием решений, а также результат нашего практического опыта, накопленного в ходе консультирования по тысячам важных решений, которые надо было принять отдельным людям, семьям, предприятиям, некоммерческим организациям и правительственным структурам.

Вы можете применить наш метод к любому решению, заслуживающему серьезного рассмотрения. Он поможет вам принять правильные решения как личного характера (например, какой дом купить, куда вложить свои деньги или стоит ли лечь на операцию, которая не является обязательной, но может быть полезна для здоровья), так и связанные с работой (кого из претендентов на должность в конце концов выбрать, какую бизнес-стратегию реализовывать или какой выбрать маршрут при планировании деловой поездки).

«Правильный выбор» — книга, написанная простым языком и потому понятная читателям

Мало кто из людей видит для себя пользу от исследований, посвященных принятию решений, по той простой причине, что они написаны научным языком с использованием специальной терминологии. В этой книге мы постарались избавиться от такого стиля, чтобы вы могли быстро понять суть всех излагаемых идей и уверенно ими овладеть. Самые сложные и важные решения мы представили в виде пошаговой методики, которая поможет вам разобраться с непростыми ситуациями, оценить риски и принять ряд взаимосвязанных решений, сделав все это в правильной последовательности.

После того как вы примените наш метод, вы увидите, насколько сильно возросла ваша уверенность в собственных силах и насколько вам стало удобнее пользоваться нашими технологией и методами. Вы станете меньше бояться при выборе решений и начнете принимать их быстрее и легче, станете испытывать при этом меньше негативных эмоций, а также, что более важно, получать более высокие результаты. После получения навыков по принятию решений, в чем вам помогут уроки из этой книги, ваша жизнь, несомненно, изменится к лучшему.

Когда вы дочитаете книгу, в конце вы увидите дорожную карту по принятию правильных решений — полное обобщение всего изложенного в ней материала. Поскольку дорож-

ная карта представляет собой краткий конспект каждой главы, ее можно использовать в качестве справочного пособия, помогающего быстро получить информацию о содержании любой части этой книги. Благодаря дорожной карте можно также освежить в памяти основные идеи и концепции, рассмотренные в книге. Дорожная карта приведена в конце книги, там, где обычно располагается указатель.

Самое трудное при написании любой книги — подобрать правильные слова. К счастью, нам в этом здорово помогли. Поэтому мы хотим поблагодарить Никки Сабину, нашего издателя из *HBS Press*, за его умелое общее руководство, Сьюзен Буланжер за отличное редактирование нашей работы, Ника Карра за неутомимую обработку нашего текста, Нэнси Орт за ее советы, а также всех тех людей, которые высказали полезные предложения в своих многочисленных комментариях о первоначальных версиях рукописи этой книги.

*Джон С. Хэммонд
Ральф Л. Кини
Говард Райффа*

Как делать правильный выбор

Наша жизнь зависит от наших решений. Принятые осознанно или спонтанно, приведшие к хорошим или плохим последствиям, они выступают в качестве основного инструмента, который мы используем в трудных ситуациях.

- Следует ли мне поступить в университет? Если да, то в какой? Какой специальности отдать предпочтение?
- Какую профессию выбрать? На какую работу устроиться?
- Нужно ли мне жениться/выйти замуж сейчас или лучше подождать? Надо ли мне иметь детей? Если да, то когда и сколько?
- Где мне следует жить? Нужно ли мне приобрести более просторное жилье? Какую пользу я могу приносить по своему месту жительства?
- Кого из претендентов на вакантную должность в нашей организации мне следует выбрать? Какую маркетинговую стратегию мне следует рекомендовать компании?
- Если я чувствую, что в полной мере не реализую свой потенциал, нужно ли мне сменить место работы? Надо ли мне получить дополнительное образование? Следует ли переехать жить в другое место?
- Куда мне лучше вложить свои сбережения? Когда выйти на пенсию? Чем потом заняться? Где?

Подобные вопросы сопровождают нас на протяжении всей нашей жизни, и то, какие ответы мы даем на них, в значительной степени определяет наше место в обществе и в мире в целом. Независимо от исполняемой нами роли, выступаем ли мы в качестве студента, работника, начальника, гражданина, супруга, родителя, самобытной лично-

сти или любой другой, наш успех во многом определяется принимаемыми нами решениями.

Умение принимать решения является одним из основных жизненных навыков

Некоторые решения настолько очевидны, что их принятие не вызывает никаких трудностей. Примеров тому множество. Допустим, на вашем банковском счете нет достаточной суммы, чтобы отправиться с семьей в двухнедельный отпуск в теплые края. Примете ли вы в этом случае предложение от ваших родственников бесплатно воспользоваться их квартирой во Флориде, которая находится рядом с пляжем? Конечно. Вам нравится ваша работа, и вы чувствуете, что готовы двигаться дальше по карьерной лестнице. Готовы ли вы на три недели заменить вашу непосредственную начальницу, пока она будет заниматься на курсах повышения квалификации? Несомненно.

Но такая очевидность выбора скорее исключение. Большинство важных решений, с которыми вы сталкиваетесь в жизни, трудные и не позволяют справиться с ними легко или не настолько очевидны. К тому же они нередко затрагивают не только лично вас, но и вашу семью, ваших друзей, ваших коллег и многих других людей, как известных вам, так и тех, о которых вы ничего не знаете. Поэтому принятие правильных решений является одним из важнейших факторов, определяющих, насколько хорошо вы выполняете свои обязанности и добиваетесь ваших личных и профессиональных целей. Если сформулировать сказанное выше очень коротко, *умение делать правильный выбор является одним из основных житейских навыков.*

Однако большинство из нас при принятии трудных решений испытывает страх. По определению, трудный выбор сопровождается высокими ставками и ведет к серьезным последствиям; в этом случае необходимо всесторонне все проанализировать; к тому же такие наши решения обязательно подвергнутся суждениям других. Необходимость принятия трудного решения приводит к тому, что мы ока-

зываемся в состоянии риска, испытываем беспокойство, тревоги и сомнения, порой совершаем ошибки, сожалеем о сделанном выборе, оказываемся в замешательстве, несем потери. Неудивительно, что в таких условиях нам трудно сохранить спокойствие и сделать правильный выбор. Когда наступает время принятия важного решения, мы испытываем разные чувства, от неуверенности в себе до самоуверенности, от стремления отложить решение на потом до желания, наоборот, поскорее пройти этот этап, от сомнений и метаний до отчаяния. Возникающий из-за этого дискомфорт часто побуждает нас принимать поспешные решения или медлить с ними, хотя иногда мы полагаемся на волю случая: подбрасываем монету или бросаем жребий, а порой позволяем сделать выбор за нас кому-то еще или времени. Результатом этого становится заурядный выбор, успех которого во многом зависит от удачи. И только потом мы понимаем, что наш выбор мог быть другим. Но, как правило, уже слишком поздно.

Вы можете научиться принимать правильные решения

Почему нам так трудно делать выбор? Все просто: *мы не знаем, как это делать правильно*. Несмотря на важность принятия решения для нашей жизни, лишь немногие из нас в своей жизни обучались этому навыку. Из-за этого нам приходится учиться на собственном опыте. Но такой опыт обходится недешево и является неэффективным учителем, поскольку, помимо хороших привычек, он прививает нам и плохие. Так как ситуации, требующие принятия решения, очень разнообразны, не всегда полученный опыт может пригодиться в дальнейшем. Например, насколько принятое решение о том, кем пойти работать или какой дом купить, может быть полезно для принятия решения о том, в какую школу отправить учиться вашего ребенка, каким методом лечения воспользоваться при серьезном заболевании или какого соотношения затрат, с одной стороны, и эстетичес-

[. . .]

Какое жилье мне выбрать?
Пришло ли время сменить профессию?
Куда пойти учиться?
Куда вложить свои сбережения?

Решения определяют нашу жизнь, начиная с выбора того, какое предложение о работе принять, и заканчивая покупкой подходящего автомобиля. Как понять, какой выбор является правильным? Как действовать разумно и доверять своим решениям? Из этой книги, получившей престижную награду и написанную тремя ведущими специалистами в области принятия решений, читатели узнают о том, как научиться принимать решения любой сложности, используя простой набор навыков.