

# Наблюдения о том, как мы (на самом деле) принимаем решения

Прежде чем переходить к обсуждению основного предмета этой книги, а именно приемов аналитического структурирования, позвольте мне поделиться с вами пятью соображениями в отношении эффективных подходов к решению проблем.

## **Основные факторы, важнейшие вопросы**

Прежде всего скажем, что почти любые ситуации, даже самые многокомпонентные и динамические, развиваются под влиянием лишь нескольких основных факторов. Факторы — это обстоятельства, условия, события, которые становятся причиной происходящего. В свою очередь, факторы рождают вопросы, то есть соображения и темы, требующие обсуждения или решения.

Возьмем, к примеру, аварию, в которой участвовало два автомобиля. В числе основных факторов (обстоятельств, приведших к аварии) может быть и неосторожное вождение, и вождение под воздействием наркотиков или алкоголя, и нежелание уступить дорогу, и превышение скорости, и даже неполадки одного или обоих автомобилей. Важнейшие вопросы (темы, вызывающие разногласия или требующие обсуждения) вытекают

из факторов: кто был за рулем каждого из автомобилей? С какой скоростью двигался каждый автомобиль? Употребляли ли водители алкоголь? Нарушили ли они какие-либо законы? И так далее. Факторы порождают вопросы; вопросы вытекают из факторов.

[ 73 ]

Основные факторы и вопросы — опорные точки в ходе анализа: благодаря им мы понимаем, в каком направлении следует двигаться в рамках анализа. При этом состав факторов и вопросов в ходе работы над проблемой меняется: появляется новая информация, углубляется наше понимание проблемы. Упуская из виду некоторые факторы или вопросы, мы не можем вести полноценный анализ.

В ходе анализа нам необходимо фокусироваться именно на основных факторах и вопросах. Отвлекаясь на менее существенное (второстепенные факторы и вопросы), включая их в поле анализа, оценивая их влияние на ситуацию и возможные исходы, мы чаще всего напрасно тратим время, потому что второстепенная информация никогда не играет существенной роли. Рассматривать второстепенные факторы и вопросы нужно лишь для того, чтобы убедиться, что они не важны. «Но второстепенные факторы могут все-таки иметь значение», — скажете вы. Я не согласен. Если второстепенный фактор оказывается важным, он по определению перестает быть второстепенным, и тогда анализировать его нужно как один из основных.

Как ни странно, людям бывает очень непросто выделить основные факторы рассматриваемой ситуации. Вместо этого мы фокусируемся на факторах, которые замечаем первым делом, — то есть на тех, что оказываются важными лично для нас, но не обязательно определяют ситуацию. Умение выявлять основные факторы не врожденное — оно приобретается с опытом, путем проб и ошибок. Чем чаще человек это делает, тем лучше у него получается.

Итак, первое наблюдение: в самом начале работы с проблемой необходимо сформировать перечень основных факторов и вопросов и придерживаться его, добавляя и удаляя информацию по мере необходимости.

## Конвергенция и дивергенция

[74] Второе наблюдение связано с двумя основополагающими подходами к анализу. В какой бы точке аналитического процесса мы ни находились, мы действуем в рамках одного из двух возможных форматов: конвергенции и дивергенции.

Конвергенция — это процесс объединения, сближения, движение к единой точке. Всякий раз, выбирая более узкий взгляд на проблему, фокусируясь лишь на одном из аспектов сложной головоломки или отбрасывая альтернативные решения, мы действуем в формате конвергенции. Конвергенция — противоположность дивергенции, предполагающей формирование новых линий рассуждения, проработку вариантов, отход от единой концепции. Всякий раз, когда мы смотрим на проблему с более широкой точки зрения, глубже исследуем имеющиеся или собираем новые факты, рассматриваем альтернативные решения, мы действуем в формате дивергенции.

Дивергенция позволяет сохранить открытость новым идеям и мыслям; конвергенция помогает отрешиться от альтернатив, чтобы сформулировать конкретное решение и сфокусироваться на нем. Хорошая аналогия — линза фотокамеры: она может давать и широкоэкранный перспективу (дивергенция), и фокусироваться так, чтобы объект занимал все пространство кадра (конвергенция).

Для эффективного решения проблем необходимы и дивергенция, и конвергенция. Первая позволяет посмотреть на вещи шире, разглядеть возможные альтернативы; вторая — отбросить альтернативы и сфокусироваться на той, которая кажется наиболее убедительной. Без дивергенции мы не смогли бы применять в анализе проблемы творческий подход и объективность; без конвергенции мы бы без конца анализировали варианты, так и не принимая решения. Поэтому для достижения в работе над проблемой максимальной эффективности крайне важно быть готовым и, главное, уметь переходить от одного формата к другому, применяя их в соответствии с логикой работы.

Наша способность решать проблемы серьезно зависит еще и от следующего: 1) насколько хорошо мы осознаем принципиальные различия между конвергенцией и дивергенцией;

2) в каком формате мы действуем на каждом из этапов работы над проблемой.

К сожалению, людям крайне сложно переключаться между этими двумя совершенно противоположными форматами. Большинство из нас не особенно эффективно действуют в формате дивергенции — инстинктивно мы не приемлем этот подход и сопротивляемся ему, иногда достаточно агрессивно.

Одно из несомненных подтверждений нашей склонности к конвергенции — сложности, которые большинство из нас испытывают при попытках проведения мозгового штурма. Чаще всего мы понимаем мозговой штурм как процесс неструктурированного обмена идеями: «Давайте завтра утром соберемся и проведем мозговой штурм относительно предложения по новому проекту». То есть понятие «мозговой штурм» используется как синоним обсуждения, в ходе которого участники, чаще всего по очереди, делают предложения и отстаивают свою точку зрения. Я же, говоря «мозговой штурм», имею в виду совсем не это: по моему мнению, мозговой штурм — это ничем не ограниченный процесс выработки идей, без оценки на этом этапе их реалистичности и применимости. Как правило, мозговой штурм проводится группой людей. И тот факт, что большинство людей не любят работать в таком формате (по моему опыту, чем выше уровень образования, тем больше человек склонен избегать участия в мозговом штурме), указывает на то, насколько склонность к конвергенции как формату работы глубоко укоренилась в нашем сознании и насколько негативно это может влиять на нашу способность решать проблемы.

Вам приходилось читать книгу или статью о том, как работать в режиме конвергенции? А телепрограмму вроде «Новые перспективы конвергенции» видели когда-нибудь? Случалось ли вам посетить хоть один учебный курс, посвященный практическим навыкам конвергентного подхода к решению проблем, который помогал бы, так сказать, добраться до сути вопроса? Разумеется, нет, не читали, не смотрели и не посещали. Никого из нас не нужно учить, как действовать в режиме конвергенции: нам свойственно работать именно так. А вот книг, статей, видео, лекций и курсов о том, как освоить формат дивергенции, научиться максимально широко смотреть на ситуацию, проводить мозговой

[76] штурм и творчески подходить к выработке альтернативных вариантов решения, существует множество. О чем это нам говорит? О том, что работать в формате дивергенции нам не свойственно и этому нужно специально учиться. То есть всякий раз, когда задача требует дивергентного подхода, человеку нужна помощь.

## Аналитическая достоверность

Мы сталкиваемся с проблемами самого разного свойства, масштаба и рода, но все их можно разделить на категории в соответствии с тем, какую роль в ходе анализа играют факты и наши собственные оценочные суждения. На рис. 2.1 представлена такая категоризация.

Типы проблем			
Роль фактов		Роль оценочных суждений	
<b>Однозначные</b>	<b>Детерминированные</b>	<b>Случайные</b>	<b>Нерешаемые</b>
Основаны на фактах. Существует только одно решение	Существует только одно решение, но для его определения необходимо использовать нужную формулу	Возможны варианты ответов, и все их можно определить	Возможны варианты ответов, но они основаны на предположениях, поэтому все определить невозможно

Рис. 2.1

Мы видим — да и здравый смысл подсказывает, — что между объемом доступных фактов и необходимым для решения проблемы количеством оценочных умозаключений существует обратная зависимость. По мере движения вправо на диаграмме мы

НАБЛЮДЕНИЯ О ТОМ, КАК МЫ (НА САМОМ ДЕЛЕ) ПРИНИМАЕМ РЕШЕНИЯ

переходим в зону, где фактов все меньше, в силу чего требуется все больше предположений и оценочных суждений. Чем левее, тем больше фактов доступно и меньше требуется предположений. Из этого мы можем выявить четыре основных типа проблем.

[ 77 ]

### **Однозначные**

Существует единственное верное решение

Примеры: кто похоронен в мавзолее Гранта?

кто губернатор штата Нью-Йорк?

### **Детерминированные**

У таких проблем тоже один ответ, но он выводится по определенной формуле.

Примеры: какова площадь квадрата со стороной 6 метров?

если длина окружности шины составляет 1,2 метра,  
сколько оборотов должно сделать колесо, чтобы проехать 1,6 километра?

### **Случайные**

Существует несколько вариантов решения, и все их можно найти.

Примеры: какой из кандидатов выиграет выборы?

кто из подрядчиков, участвующих в конкурсе, выиграет контракт на строительство?

### **Нерешаемые**

Существует несколько вариантов решения, но, так как все они или некоторые из них основаны на предположениях, не все варианты можно найти.

Примеры: как может повлиять не результат ближайших президентских выборов решение о допусшении гомосексуалистов к военной службе?

каковы перспективы российско-американских отношений?

[78]

В случае однозначной проблемы никаких оценочных суждений не требуется, и каждому факту соответствует одно верное решение. Пока этот факт нам неизвестен, мы не можем решить проблему.

Для поиска решения проблемы детерминированного типа нам важно располагать всеми данными, а также иметь нужную формулу — в противном случае проблема нерешаема. Оценочные суждения могут потребоваться в отношении данных или применяемой формулы, и в этом случае проблема превращается в нерешаемую.

При решении проблем случайного характера возможно несколько ответов, поэтому возникает необходимость в оценочных суждениях. Их роль, впрочем, ограничена тем, что все возможные ответы известны.

В случае нерешаемой проблемы необходимы оценочные суждения, ведь мы не знаем всех возможных ответов, и при этом как минимум часть из них основана лишь на предположениях.

На рис. 2.2 показана обратная зависимость между объемом доступных фактов и масштабом оценочных суждений, необходимых для проведения анализа: при снижении количества известных фактов растет доля оценочных суждений.

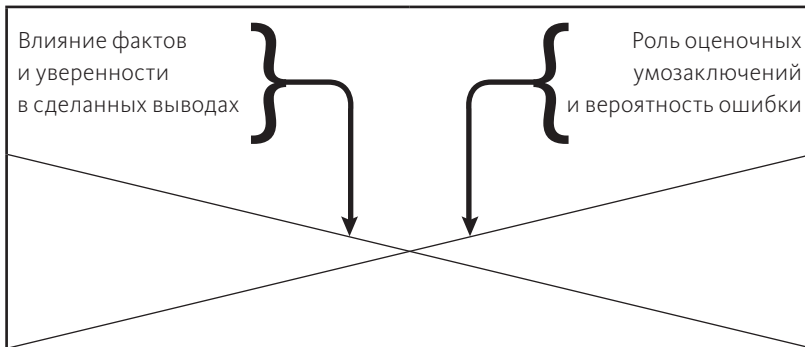


Рис. 2.2

Существует также вполне очевидная и прямая зависимость между ролью оценочных суждений и вероятностью ошибки: чем больше мы опираемся на оценки и предположения, тем выше вероятность, что мы в своих умозаключениях совершим ошибку.

Из этого следует, что с ростом вероятности ошибки должна снижаться наша уверенность в собственных заключениях. *Но этого не происходит!* Наш разум стремится не допустить, чтобы мы утратили уверенность, — и это еще одна из особенностей человеческого мышления, в силу которой наши рассуждения заходят в тупик.

[ 79 ]

Как я уже говорил, эксперименты с познавательными способностями человека показывают, что, даже когда найденное нами объяснение не особенно соответствует наблюдаемым фактам, мы его все равно уверенно используем. Более того, мы бросаемся отстаивать это объяснение ситуации, даже если нам предлагаются серьезные аргументы, опровергающие наше умозаключение: мы используем ложные аргументы и уловки, хватаемся за не имеющие отношения к делу соображения. Независимо от того, с проблемой какого типа мы имеем дело — однозначной, детерминированной, случайной или нерешаемой, — и независимо от того, в какой степени наш анализ основывается на предположениях и субъективных выводах, мы чаще всего отстаиваем собственные решения, будучи полностью в них уверенными.

И это наше третье важное наблюдение: необходимо особенно осторожно относиться к выводам, сделанным на основе оценочных суждений, а не фактов. Если эти выводы сделали вы сами, потрудитесь сформулировать их так, чтобы отразить степень своей уверенности. В противном случае ваше поведение окажется просто нечестным по отношению и к себе самому, и к тем, кто будет принимать решения, основываясь на ваших суждениях.

## Проверка на здравый смысл

Четвертое наблюдение: проведя аналитическое структурирование, обязательно нужно провести «проверку на здравый смысл». Другими словами, важно задать себе простой вопрос: «Имеет ли все это смысл?» Если результат нашего анализа выглядит разумно, можно считать, что работа проведена не зря. Но, если



интуиция подсказывает нам, что что-то не так, нужно вернуться и все перепроверить или даже провести анализ заново.

[ 80 ]

## **Аналитические возможности группы**

Эксперименты в области групповой динамики показывают, что, как правило, возможности группы аналитиков оказываются шире, чем возможности каждого из ее участников. По этой причине групповые оценочные решения более точные, чем индивидуальные оценки отдельных участников этой группы. Но мало кто из участников группы, собравшейся для анализа проблемы, согласится, что его коллеги сообща больше знают о проблеме, лучше ее понимают и могут предложить более удачное решение, чем отдельный участник — особенно если его мнение отличается от мнения группы.

### **Упражнение 2. Рискованные виды спорта**

Для этого упражнения потребуется пять-семь участников.

Предложите каждому перечень из восьми видов спорта:

- 1) мотогонки;
- 2) скачки на лошадях;
- 3) парашютный спорт;
- 4) альпинизм;
- 5) бокс;
- 6) подводное плавание с аквалангом;
- 7) студенческий американский футбол;
- 8) дельтапланеризм.

Работая индивидуально, участники должны оценить степень риска для каждого из предложенных видов спорта и составить рейтинг.

Когда все закончат оценку, начнется работа в команде: необходимо сообща выработать единый рейтинг предложенных видов спорта на основе степени риска.

[ 81 ]



### **ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПРОДОЛЖИТЬ, ВЫПОЛНИТЕ УПРАЖНЕНИЕ НА ОЦЕНКУ УРОВНЯ РИСКА ДЛЯ РАЗНЫХ ВИДОВ СПОРТА**

Подтверждают ли результаты упражнения справедливость утверждения, что групповой результат оказывается более точным, чем индивидуальная оценка отдельных членов группы? Если нет, группа вам досталась необычная.

Существует масса разнообразных аспектов человеческого поведения, которые отрицательно влияют на работу в команде из двух и более человек и из-за которых команда иногда становится совершенно неработоспособной. Много лет назад в психологии даже сложилось отдельное направление, занимающееся изучением и объяснением группового поведения. Ученые, занятые в этой области, стремятся найти системные инструменты, с помощью которых можно обеспечить продуктивность и эффективность человеческого взаимодействия. Исследователи достигли заметного прогресса в том, что касается определения причин неэффективности групповой работы, а также поиска инструментов для ее преодоления. Я очень советую всем, кому приходится хотя бы время от времени работать над решением проблем не только индивидуально, но и в рамках группы, пройти тренинг в области групповой динамики. В ходе программы вы сделаете важные открытия, которые помогут вам внести более серьезный вклад в работу любой команды и повысить эффективность работы всей группы.

Масса разнообразных факторов — индивидуальные ментальные установки, конфликты и борьба за влияние, доминирование отдельных группировок, недостаточная концентрация

[ 82 ]

группы на задаче — может снижать эффективность работы группы. К этому же приводят и особенности мышления, о которых мы говорили в главе 1. В силу этих причин группа утрачивает единство, участники приходят в замешательство, выпускают из виду общую задачу, и в результате работа не дает нужного результата.

Преодолеть подобные сложности удастся с помощью структурного анализа, на основе соображений здравого смысла и разумной организации обмена информацией. Структурный подход к организации группового анализа стимулирует обмен идеями и более тщательную оценку альтернатив, что необходимо для выработки единого мнения. В ходе работы участники группы стремятся продвинуть свои идеи, из-за чего обсуждение нередко перескакивает с одной темы на другую. Применяя структурированный подход, группа получает возможность рассмотреть проблему со всех сторон, сфокусироваться на отдельных ее аспектах, регулярно отслеживать соответствие работы группы заданной структуре аналитического процесса.

Обучение каждого члена группы приемам и техникам, описанным в этой книге, несомненно, обеспечит серьезные преимущества. Эффективность аналитических инструментов многократно увеличивается, когда их осваивают все участники. Способность к творческому поиску решений и общая эффективность группы повышаются во много раз.