O.V.K — X.T.R

РЕШЕНИЕ

ВЫБОР
ПОД НЕИЗВЕСТНОСТЬЮ



ВЗВЕСИТЬ, ВЫБРАТЬ И НЕ ОГЛЯДЫВАТЬСЯ

O.V.K — X.T.R

РЕШЕНИЕ

ВЫБОР ПОД НЕИЗВЕСТНОСТЬЮ

Книга о том, как выбирать, когда исход неизвестен:
как найти варианты, взвесить их и назначить срок,
и как, выбрав, не судить себя по случаю и не жалеть о сделанном

НАСТОЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

«Жребий брошен».

— Юлий Цезарь у Рубикона, по Светонию



Книга писана для того, кто выбирает,
и кому важно выбирать трезво,
а выбрав — идти.
Устройство изложено как устройство,
границы — как границы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВАНИЯ

I. Что такое решение 2
II. Слово и его происхождение 3
III. Три основания 4
IV. Древние о выборе 5
V. Весы и пари 6
VI. Опыты нашего века 7
VII. Русская линия 8
VIII. Чем решение не является 9

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УСТРОЙСТВО

IX. Три неизвестности 11
X. Варианты 12
XI. Исходы и вероятности 13
XII. Цена ошибки 14
XIII. Обратимость 15
XIV. Время решения 16
XV. Довольно хорошее 17
XVI. Мера 18

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РЕМЕСЛО

XVII. Назвать вопрос 20
XVIII. Расширить выбор 21
XIX. Взвесить 22
XX. Спросить мир пробой 23
XXI. Срок решения 24
XXII. Решать вместе 25
XXIII. Запись решения 26
XXIV. Исполнить 27

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПРОТИВНИК

XXV. Промедление 29
XXVI. Поспешность 30
XXVII. Суд по исходу 31
XXVIII. Жалость к вложенному 32
XXIX. Изобилие выбора 33
XXX. Вечная оглядка 34
XXXI. Сожаление 35
XXXII. Чужая рука 36

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ГРАНИЦА

XXXIII. Чего решение не может 38
XXXIV. Закон решения 39
XXXV. Решение и дело 40
XXXVI. Упражнения 41
XXXVII. Гигиена решающего 42
XXXVIII. Правила перед выбором 43
XXXIX. Правила после выбора 44
XL. Заключение: решение и мера 45

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ОСНОВАНИЯ

Что есть решение и откуда его имя, чему учили древние,
весы и пари нового времени, что измерили опыты,
и чем решение не является

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Что такое решение

Решением зовётся выбор одного пути из нескольких, сделанный прежде, чем известен исход, и закреплённый действием.

Без неизвестности нет решения: где исход ясен, остаётся лишь исполнить. Решают тогда, когда знание кончилось, а действовать надо. Потому решение всегда отчасти ставка, и хороший выбор может дать дурной исход, а дурной — хороший.

Книга стоит рядом с книгами об интуиции, о стратегии и о случае: первая учит судить быстро, вторая — видеть противника и путь, третья — знать долю везения. Здесь предмет один: выбор под неизвестностью и жизнь после выбора.

Различим три неизвестности, о которых глава девятая: **риск**, **неопределённость**, **неведомое**.

Два вопроса ведут книгу: как выбрать и как жить с выбранным.

Правило: *решение судят по тому, как оно принято, а не по тому, как легла карта.*

ГЛАВА ВТОРАЯ

Слово и его происхождение

✢

«Решить» — от древнего «решити», развязать, освободить: отсюда «разрешить», «отрешиться». Решивший развязывает узел, в котором стоял.

Латинское «децидере» — «отсечь»: выбрать значит отрезать прочие пути. От того же корня «инцизия», надрез.

Греческое «кризис» — суждение, разделение, от «кринейн», различать и судить. Кризис — час, когда надо решать.

Русское. «Выбор» — взять из многого. «Решимость» — готовность развязать узел. «Нерешительность» — узел держит. «Сделать выбор» и «сделать шаг» стоят рядом не случайно.

Различим. *Мнение* — что думаешь. *Намерение* — что собираешься. *Решение* — что выбрал и начал делать; без действия оно остаётся намерением.

Судебное. «Решение суда» — то же слово: узел спора развязан, стороны отпущены. Решение и суд в старой речи близки, ибо оба кончают колебание.

Правило: *решить — значит развязать узел и отсечь прочие пути; кто не отсёк, тот ещё не решил.*

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Три основания

Всё дальнейшее стоит на трёх положениях.

Первое: выбор и исход — разные вещи. Исход складывается из выбора и случая. Судить выбор надлежит по тому, что было известно и что сделано с этим знанием, а не по тому, что выпало.

Второе: выбирают из того, что увидели. Лучший вариант, которого не было на столе, выбран быть не может. Большая часть дурных решений испорчена раньше взвешивания — узостью выбора.

Третье: неизвестность не устраняется, а меряется. Её уменьшают пробой и знанием, остаток принимают. Ждать полной ясности значит решать промедлением.

Отсюда ремесло третьей части: назвать вопрос, расширить выбор, взвесить, спросить мир пробой, назначить срок; и противник четвёртой: промедление и поспешность, суд по исходу и сожаление.

Правило: *расширь выбор, взвесь известное, прими неизвестное, суди себя по способу*.

ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

Древние о выборе

Древние отделили то, о чём можно совещаться, от того, что во власти случая и богов.

Аристотель в «Никомаховой этике» назвал выбор, «проайресис», желанием, прошедшим через совет с собой. Совещаются, учил он, о том, что в нашей власти и может быть так или иначе; о вечном и случайном не совещаются.

Эпиктет, «Энхиридион»: одно в нашей власти — суждение, стремление, поступок; другое не в нашей — тело, имущество, слава. Решай о первом, принимай второе.

Цезарь в январе 49 года до Рождества Христова перешёл Рубикон; по Светонию, со словами «жребий брошен». С тех пор «перейти Рубикон» — сделать необратимый шаг.

Екклесиаст: «Кто наблюдает ветер, тому не сеять».

Он же заметил, что совещаются не о целях, а о средствах: врач не совещается, лечить ли, а совещается, как.

Правило: *совещайся о том, что в твоей власти; прочее прими.*

ГЛАВА ПЯТАЯ

Весы и пари

Новое время попыталось взвесить неизвестное числом и оставило три образца.

Паскаль в «Мыслях» рассуждал о пари: когда выигрыш бесконечен, а ставка конечна, разумно ставить даже при малой вероятности. Спор о вере оставим; способ — мерить исход вместе с его вероятностью — остался.

Даниил Бернулли, 1738: цена выигрыша для человека растёт медленнее самого выигрыша; тысяча бедному значит больше, чем богатому. Отсюда «полезность».

Франклин в письме Пристли, 1772, описал «нравственную алгебру»: лист делят надвое, пишут доводы за и против несколько дней, вычёркивают равные по весу с двух сторон и смотрят, что осталось.

Буриданов осёл, притча, приписанная Буридану, умирает от голода между равными охапками: кто ждёт перевеса там, где его нет, не выбирает никогда.

Правило: *взвешивай исход с его вероятностью; при равных весах — выбирай любое и иди*.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Опыты нашего века

✢

Двадцатый век измерил, как люди выбирают на деле и что делает их довольными выбором.

Найт, 1921: различил риск, где вероятности известны, и неопределённость, где их нет.

Саймон, 1956: человек не ищет лучшего, а берёт первое довольно хорошее; он назвал это «сатисфайсинг».

Канеман и Тверски, 1979: потеря весит примерно вдвое больше равного выигрыша.

Айенгар и Леппер, 2000: из шести сортов варенья покупали чаще, чем из двадцати четырёх.

Гилович и Медвец, 1995: в краткий срок жалеют о сделанном, в долгий — о несделанном.

Гилберт и Эберт, 2002: выбравшие без права обмена довольны больше тех, кто мог передумать.

Шварц, 2002: ищущие лучшего выбирают объективно не хуже, но довольны меньше, чем берущие довольно хорошее.

Правило: *ищи довольно хорошее, закрывай выбор, жалей скорее о несделанном*.

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Русская линия

У нас образ решения — распутье, а образец — совет, после которого отвечает один.

Былинный камень: «направо пойдёшь — коня потеряешь...». Витязь у камня, как у Васнецова, знает цену каждого пути, и всё же должен выбрать; знание не снимает выбора.

Кутузов на совете в Филях, сентябрь 1812: генералы спорили о сражении у стен Москвы; Кутузов приказал отступить, сказав, что с потерей Москвы ещё не потеряна Россия. Решение, горькое и одинокое, спасло армию.

Толстой в «Войне и мире» описал этот совет глазами девочки на печи: решающий видит не всё, но отвечает за всё.

Пословицы: «Семь раз отмерь — один раз отрежь»; «Утро вечера мудренее»; и против них же: «Волков бояться — в лес не ходить».

Правило: *совет выслушай многих, решай и отвечай сам*.

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Чем решение не является

✢

Отсечём лишнее.

Оно не есть предсказание. Решающий не обязан знать исход; он обязан выбрать разумно при незнании.

Оно не есть расчёт. Расчёт помогает, но за последней цифрой остаётся выбор, который делает человек.

Оно не есть намерение. Пока не начато действие, решения нет.

Оно не есть порыв. Порыв тоже выбирает, но не видит вариантов.

Оно не есть бесконечный поиск лучшего. Поиск без срока есть промедление.

Оно не есть приговор себе. Дурной исход хорошего решения — не вина.

И оно не есть навсегда: обратимое пересматривают по новому знанию, не по тревоге.

Оно не есть жребий во всяком деле; жребий годен лишь при равных весах.

Что же оно есть? *Выбор из увиденных путей, взвешенный по известному, принятый в срок и закреплённый делом*. Об устройстве — вторая часть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

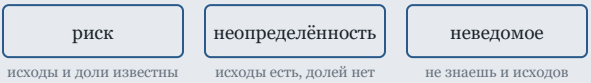
УСТРОЙСТВО

Три неизвестности, варианты, исходы и вероятности,
цена ошибки, обратимость, время решения,
довольно хорошее, мера

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Три неизвестности

Незнание бывает трёх родов, и с каждым обходятся по-своему.



Риск. Кости, страховка, частая болезнь: доли известны. Здесь работает счёт; глава одиннадцатая.

Неопределённость. Новое дело, чужой рынок: исходы видны, долей нет. Их оценивают по сходным случаям и уточняют пробой.

Неведомое. То, о чём не знаешь, что не знаешь. Против него не счёт, а запас: обратимость и резерв; главы двенадцатая и тринадцатая.

Ошибка. Принять неопределённость за риск и считать доли, которых никто не знает.

Правило: *риск считай, неопределённость пробуй, против неведомого держи запас*.

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Варианты

Решение не лучше лучшего из рассмотренных путей; потому первое устройство выбора — стол, на котором лежат варианты.

Узкий стол. «Делать или не делать», «уходить или оставаться» — выбор из одного варианта и его отрицания. Натт, изучавший решения в организациях, нашёл, что в большинстве их второй путь всерьёз не рассматривали вовсе.

Откуда узость. Первая мысль кажется вопросом; вопрос «да или нет» кажется честным; время торопит.

Как расширить. Спросить: что ещё можно сделать теми же силами? Как поступил бы другой? Что, если оба пути сразу? Что, если ни одного? О приёмах — глава восемнадцатая.

Сколько. Не десятки; три-четыре подлинно разных пути довольно. Больше — порча изобилия, о чём глава двадцать девятая.

Правило: *«да или нет» — ещё не выбор; найди хотя бы третий путь.*

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Исходы и вероятности



У каждого пути несколько исходов, и каждый исход имеет цену и долю.

Назвать исходы. Хороший, обычный, дурной; не один «ожидаемый». Кто видит только обычный, тот удивляется жизни.

Оценить доли. Не на глаз «скорее всего», а числом: семь из десяти, один из двадцати. Число можно проверить и спорить о нём; «скорее всего» — нет.

Базовая доля. Прежде своих особенностей спросить: как бывает у всех в таком деле? Сколько новых лавок живёт пять лет? Сколько ремонтов укладывается в срок? Канеман назвал это «внешним взглядом».

Сложить. Цена, помноженная на долю, по всем исходам, даёт вес пути. Но смотрят и на дурной исход отдельно: переживёшь ли его?

Правило: *назови три исхода, дай им числа, начни с того, как бывает у всех*.

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Цена ошибки

Ошибки неравны: одна стоит дня, другая — жизни; и решение меряют не только вероятным выигрышем, но и худшей потерей.

Две ошибки. Сделать зря и не сделать зря. Врач, пропустивший болезнь, и врач, лечивший здорового; сторож, поднявший ложную тревогу, и проспавший вора. Какая дороже в твоём деле?

Невосполнимое. Потеря, после которой нельзя продолжать игру, весит больше любых чисел: разорение, увечье, утрата доверия. Её не ставят, как бы мала ни была доля.

Потеря ощутимее. Канеман и Тверски: равная потеря весит вдвое больше выигрыша. Это надо знать, чтобы не отказаться от доброго дела из страха малой потери.

Как смягчить. Где худшее невосполнимо, ставят ограду: страховку, резерв, право выхода, малый первый шаг.

Правило: *узнай, какая ошибка дороже; не ставь того, после чего нельзя играть дальше*.

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Обратимость

Важнейший признак решения: можно ли его отменить, и во что обойдётся отмена.

Дверь в обе стороны. Нанять на испытание, снять квартиру на год, попробовать новый товар в одной лавке. Такие решения принимают быстро, ибо ошибка исправляется.

Дверь в одну сторону. Продать дом, уволить мастера, подписать долгий договор. Такие решения принимают медленно, с пробой и советом.

Как сделать обратимым. Разбить на шаги; начать с малого; выговорить право выхода; оставить резерв. Часто одностороннюю дверь можно заменить двусторонней, и это лучшее, что можно сделать с неизвестностью.

Обратная опасность. Решения обратимые, решённые медленно, съедают время, нужное для необратимых.

Проверка. Спросить: что будет стоить через месяц вернуть всё как было? Если немного — решай сегодня.

Правило: *обратимое решай быстро, необратимое медленно; где можешь, делай дверь двусторонней*.

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Время решения

У всякого решения есть своё время: раньше его не хватает знания, позже — возможности.

Цена ожидания. Ожидание покупает знание и платит упущенным: цена растёт, противник ходит, окно закрывается. Спросить: что я узнаю, если подожду неделю, и что потеряю?

Последний срок. Назвать день, после которого путь закрывается сам. Решение, отложенное за этот день, принято промедлением.

Сколько знать. Генерал Пауэлл советовал решать, имея от сорока до семидесяти долей из ста нужного знания. Ждать полной ясности значит ждать, пока выбор сделают за тебя.

Час суток. Усталому и голодному решать трудно; важное оставляют на утро, но не на «когда-нибудь».

Кто торопит. Срок, названный продавцом, есть его срок, а не срок дела; своё время решения назначают сами.

Правило: *назови последний срок и цену ожидания; решай, когда ожидание дороже знания*.

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Довольно хорошее

Искать лучшее и искать довольно хорошее — две разные дороги с разным концом.

Ищущий лучшего перебирает всё, сравнивает бесконечно и, выбрав, думает о невыбранном. Шварц нашёл, что такие выбирают не хуже, но довольны меньше и жалеют чаще.

Берущий довольно хорошее заранее называет, чего требует, и берёт первое, что требованиям отвечает. Саймон показал, что при ограниченном времени и знании это и есть разумный способ.

Где искать лучшего. Где решение необратимо, ставка велика и разница между вариантами заметна: дом, дело, спутник.

Где брать довольно хорошее. Во всём прочем: в покупке, в мелком найме, в пути до места.

Как поднять планку. Если довольно хорошего не нашлось за разумный срок, требования снижают; если нашлось сразу — можно было требовать больше, и это урок на следующий раз.

Правило: *назови требования заранее; отвечает — бери и не ищи дальше*.

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Мера



У решения есть мера: мало обдумать — бросаешься; много — стоишь у камня, пока не стемнеет.

Мера по ставке. Сколько стоит ошибка, столько и думать. Чашку кофе не взвешивают по Франклину; дом взвешивают.

Мера по обратимости. Обратимое — минуты, необратимое — дни и совет.

Мера по знанию. Думать, пока думанье прибавляет знание; когда мысли пошли по кругу, пора решать.

Мера после. Пересматривать решение по новому знанию, а не по новой тревоге. Тревога приходит каждую ночь, знание — редко.

Мера доверия чутью. О ней книга об интуиции: в своём поле чутьё решает малое, в чужом — только будит к счёту.

Мера по времени. Не тратить на решение больше, чем стоит разница между вариантами.

Правило: *думай по ставке и обратимости; мысли пошли по кругу — решай.*

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ



РЕМЕСЛО

Назвать вопрос, расширить выбор, взвесить,
спросить мир пробой, срок решения, решать вместе,
запись решения, исполнить

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

Назвать вопрос

Первое ремесло: сказать одной фразой, что именно решается, и зачем.

Вопрос за вопросом. «Купить ли эту машину?» часто стоит за вопросом «как добираться до работы?». Решив верхний, можно пропустить лучший ответ на нижний.

Цель. Назвать, чего хочешь достичь, прежде чем смотреть на пути: два-три требования, записанные заранее. Цель, названная после, подгоняется под выбранное.

Чьё решение. Твоё ли это дело, или другого, или общее? От этого зависит, кого спрашивать и кто отвечает.

Когда. Назвать последний срок; о нём глава двадцать первая.

Проверка. Если вопрос нельзя записать одной фразой, решать ещё рано: сперва разобраться, что решается.

Ложный вопрос. Иной вопрос поставлен другим так, чтобы оба ответа были ему выгодны; назвав свой вопрос сам, выходишь из чужой рамки.

Правило: *вопрос, цель, хозяин, срок — одной строкой, прежде вариантов.*

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Расширить выбор



Узкий выбор портит решение раньше взвешивания; расширяют его простыми вопросами.

Исчезнувший путь. «Если бы этого варианта не было вовсе, что бы я сделал?» Ум, лишённый первой мысли, находит вторую.

И то, и другое. «Или-или» часто ложно: работать и учиться, нанять и проверить, купить и сдать.

Чужие глаза. «Как решил бы на моём месте тот, кого я уважаю? Что я посоветовал бы другу?» Для друга мы видим пути, которых не видим для себя.

Кто уже решал. Найти того, кто стоял у той же развилки, и спросить, что он сделал и что сделал бы теперь.

Братья Хиз, «Решительность», 2013, собрали эти приёмы в правило: расширяй выбор прежде, чем взвешивать.

Правило: *убери первый путь из головы и посмотри, что осталось*.

ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ

Взвесить

Когда варианты на столе, их взвешивают порознь по одним и тем же мерам.

Мерила. Взять записанные прежде требования, три-пять, и дать каждому вес: что важнее.

Баллы порознь. Каждый вариант оценить по каждому мерилу отдельно, не глядя на общий итог. Так не даёшь одному яркому признаку окрасить всё.

Франклинов лист. Для одного пути — за и против, несколько дней, с вычёркиванием равных.

Десять — десять — десять. Уэлч предложила спрашивать: как я буду смотреть на это через десять минут, десять месяцев, десять лет? Сиюминутное чувство отходит на своё место.

Итог. Цифры не решают, а освещают. Если итог счёта противен чутью, искать, чего счёт не учёл; о том книга об интуиции.

Правило: *одни мерила для всех, баллы порознь, итог — для совета, не для приказа*.

ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ

Спросить мир пробой

Иную неизвестность не взвешивают, а проверяют: делают малый шаг и смотрят, что ответит мир.

Проба. Прежде лавки — торговать с лотка месяц. Прежде переезда — прожить в городе две недели. Прежде найма — дать малое задание за плату.

Что проба даёт. Обращает неопределённость в риск: доли, которых не было, появляются.

Как ставить. Заранее назвать, что будет знаком «да» и что — «нет». Без этого любой итог пробы будет истолкован в пользу желанного.

Цена. Проба стоит времени и денег; она оправдана, когда ошибка большого решения дороже пробы.

Где нельзя. Иное не пробуется: брак, операция, война. Там заменяют пробу чужим опытом и базовыми долями.

Мера. Проба — не повод откладывать; назначь ей срок, как решению.

Правило: *где можно, спроси мир малым шагом; знак «да» и «нет» назови заранее.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Срок решения

Решение без срока не принимается, а откладывается до тех пор, пока его не примут обстоятельства.

Назначить день. «К пятнице я выберу», и записать. Срок превращает вечное раздумье в работу с концом.

По ставке. Малому — минуты, среднему — день, крупному — неделю или месяц, но не «пока не станет ясно».

Если не решил к сроку. Выбрать тот путь, который обратимее, или сделать пробу. Ждать дальше можно только если названо, чего именно ждёшь.

Жребий. При равных весах бросить монету. *Левитт, 2016: люди, решившие по монете уйти с работы или порвать связь, через полгода в среднем были довольнее оставшихся. И ещё: пока монета в воздухе, часто узнаёшь, чего хочешь.*

Правило: *назначь день выбора; не решил — выбери обратимое.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВТОРАЯ

Решать вместе

Совет умножает знание, но и порождает свои порчи; вместе решать надо уметь.

Порознь, потом вместе. Каждый записывает своё мнение прежде обсуждения. Иначе первый заговоривший, чаще старший, задаёт всем тон.

Единомыслие. Джанис, 1972, назвал «групповым мышлением» дружное согласие, при котором сомнения глушат ради мира; так готовился залив Свиней.

Назначенный противник. Поручить одному нарочно спорить с выбором. Спор по должности не обиден.

Кто решает. Заранее сказать: решаем голосованием, или совет советует, а решает один. Кутузов в Филях выслушал всех и решил сам.

После. Принятое решение исполняют все, и несогласные тоже; спор кончается с решением.

Сколько. Совет из немногих знающих лучше собрания всех; число голосов не прибавляет знания.

Правило: *мнения — порознь и до обсуждения; кто решает — заранее; решённое исполняют все.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Запись решения

Память о решении переписывается исходом; запись хранит, что было известно тогда.

Что писать. День; вопрос; варианты, что были на столе; что выбрано и почему; чего ждёшь и с какой уверенностью; что было неизвестно; чем кончится, если ошибся.

Сколько. Полстраницы. *Для малых решений — строка.*

Когда перечитывать. В назначенный день, когда исход станет ясен. Сравнить не только исход с ожиданием, но и способ: хорошо *ли* взвешено, всё *ли* увидено.

Что даёт. Спасает от суда по исходу, о котором глава двадцать седьмая. Учит видеть свои привычные слепые места. И успокаивает: решение, записанное с доводами, меньше гложет ночью.

Где хранить. В одной тетради или одном файле, по датам; разбросанные записи не перечитывают.

Правило: *запиши, что знал и чего ждал; суди себя по записи, а не по памяти*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Исполнить

✢

Решение, не ставшее делом, остаётся мнением; последнее ремесло — перейти от выбора к шагу.

Первый шаг сегодня. Малый, но настоящий: письмо, звонок, задаток. Первый шаг отсекает прочие пути сильнее слов.

Сжечь мосты в меру. Закрыть лишние двери, чтобы не тянуло назад; но оставить ту, что названа запасной заранее.

Знаки пересмотра. Заранее назвать, что заставит вернуться к выбору: «если к осени продаж меньше ста — пересмотр». Всё прочее — идти.

Полная сила. Исполнять выбранное так, будто другого пути не было. Решение, исполняемое вполсилы, проигрывает оба пути.

Объявить. Сказать тем, кого касается: сказанное держит.

Разрыв. Между решением и первым шагом сомнение растёт; потому шаг делают, пока решимость свежа.

Правило: *первый шаг сегодня, знаки пересмотра заранее, исполнение в полную силу.*

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ



ПРОТИВНИК

Промедление, поспешность, суд по исходу,
жалость к вложенному, изобилие выбора,
вечная оглядка, сожаление и чужая рука

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЯТАЯ

Промедление

Первая порча: не решать, надеясь, что ясность придёт сама или выбор отпадёт.

Устройство. Нерешённое кажется нерешённым, а на деле решено в пользу того, что есть. Самуэльсон и Цекхаузер, 1988, назвали это склонностью к наличному: при прочих равных люди оставляют как было.

Признак. Ты собираешь сведения, которые ничего не меняют; вопрос не приближается к ответу неделями; «ещё подумаю» говорится в третий раз.

Чем вредно. Окна закрываются, цены растут, выбор делают обстоятельства и люди, которым всё равно.

Лечение. Назвать срок и цену ожидания. Спросить: чего именно я жду, и придёт ли оно? Не придёт — решать теперь. Помнить: бездействие тоже выбор, и о нём жалеют дольше.

Правило: *не решить — значит решить в пользу того, что есть; сделай это сознательно или решай*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Поспешность

Вторая порча: решить, чтобы избавиться от тяжести нерешённого, а не потому, что пора.

Устройство. Неизвестность неприятна; выбор снимает её мгновенно, и ум тянется к первому пути. Так же действует чужое давление: «решайте сейчас, завтра цена другая».

Признак. Ты не можешь назвать второй вариант; решение пришло до вопроса; облегчение после выбора сильнее радости.

Чем вредно. Необратимое решается с быстротой обратимого; узкий стол не расширен.

Лечение. Спросить: обратимо ли? Если нет — отложить хотя бы до утра, как бы ни торопили. Торопят обычно те, кому выгодна твоя поспешность; о том книга о влиянии.

Мера. Поспешность не есть скорость: обратимое решать быстро — добродетель, необратимое быстро — порча.

Правило: *необратимое не решай под давлением; кто торопит, тому и выгодно*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Суд по исходу

Третья порча: считать решение хорошим, потому что вышло хорошо, и дурным, потому что вышло дурно.

Устройство. Исход виден, способ нет; ум судит по видному. Дьюк, игрок в покер, назвала эту порчу «судом по результату».

Признак. «Я же говорил, что это глупость» — после неудачи; «я гений» — после удачи, при одном и том же способе.

Чем вредно. Учишься на случае: бросаешь хороший способ после невезения, держишься дурного после удачи. И боишься решать, ибо за случай будут судить как за вину.

Лечение. Разбирать отдельно: что было известно, как взвешено, что выпало. Хорошие решения с дурным исходом хвалить вслух.

Чужие решения судят так же: сперва спросить, что он знал тогда.

Правило: *суди способ по тому, что знал; исход — по тому, что выпало*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Жалость к вложенному

Четвёртая порча: продолжать дурное дело, потому что в него уже много вложено.

Устройство. Аркс и Блумер, 1985: купившие дорогой абонемент ходили в театр чаще купивших тот же абонемент со скидкой; вложенное тянуло, хотя деньги были уже потрачены при любом выборе.

Признак. Довод «столько сил положено, нельзя бросить» стоит впереди довода «это стоит продолжать».

Чем вредно. К потерянному прибавляется новое. Стройка, война, связь, учёба не по сердцу тянутся годами.

Лечение. Спросить: если бы я начинал сегодня с нуля, со всем, что знаю, стал бы я вкладываться сюда? Нет — остановиться. Вложенное не вернётся ни при каком решении; решают только о будущем.

Мера. Иной раз продолжать разумно: если остаток пути короток и цель ещё стоит. Решает будущий итог, а не прошлый труд.

Правило: *потраченное потрачено; решай о следующем рубле, а не о прошлых*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Изобилие выбора

✢

Пятая порча: вариантов так много, что выбрать нельзя, а выбрав — нельзя быть довольным.

Устройство. Каждый лишний вариант прибавляет труд сравнения и тень невыбранного. Айенгар и Леппер: из широкой витрины покупали реже; Шварц назвал это «парадоксом выбора».

Признак. Ты открываешь двадцатое предложение и помнишь хуже первое; выбрав, продолжаешь смотреть.

Чем вредно. Промедление, усталость и сожаление без всякой пользы: лучший из двадцати редко заметно лучше лучшего из пяти.

Лечение. Назвать требования и сразу отсечь всё, что им не отвечает. Сравнивать не больше трёх-пяти. Брать довольно хорошее, о чём глава пятнадцатая. Поручить отбор другому, если дело малое.

Кто пользуется. Продавец, утомляющий выбором, чтобы ты взял то, что он предложит последним.

Правило: *отсеки по требованиям, сравни немногое, закрой витрину.*

ГЛАВА ТРИДЦАТАЯ

Вечная оглядка

Шестая порча: выбрав, возвращаться к выбору снова и снова, без нового знания.

Устройство. Гилберт и Эберт: те, кто мог обменять выбранное, были довольны им меньше тех, кто не мог. Открытая дверь не даёт уму успокоиться и привязаться к выбранному.

Признак. Ты пересматриваешь решение ночью, а наутро ничего не меняешь; сравниваешь выбранное с невыбранным, которое видишь лишь в воображении.

Чем вредно. Силы уходят на сомнение вместо исполнения; выбранное делается вполсилы и потому хуже.

Лечение. Назвать заранее знаки пересмотра и срок; до них не пересматривать. Закрывать двери, когда можно. Отличать новое знание от старой тревоги.

Мера. Пересмотр по новому знанию — ум; пересмотр по бессоннице — порча.

Правило: *пересматривай по знаку, названному заранее, а не по тревоге*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Сожаление

Седьмая порча: жалеть о сделанном выборе так, что жалость отравляет и память, и следующий выбор.

Устройство. Сожаление сравнивает случившееся с воображённым иным, и иное всегда выигрывает: оно не прожито. Гилович и Медвец: со временем жалеют больше о несделанном, чем о сделанном.

Признак. «Если бы я тогда...» повторяется, не принося урока; страх будущего сожаления мешает решать сейчас.

Чем вредно. Боящийся пожалеть выбирает бездействие, о котором пожалеет больше.

Лечение. Перечитать запись: что было известно тогда? Если способ был разумен — сожалеть не о чем, выпал случай. Если нет — извлечь урок одной фразой и закрыть. Жалость, давшая урок, исполнила своё дело.

Мера. Не жалеть вовсе нельзя; можно жалеть коротко и с пользой.

Правило: *о способе — урок, о случае — смирение, о несделанном — решимость*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВТОРАЯ

Чужая рука

☩

Последняя порча: отдать своё решение другому, чтобы не отвечать; или взять чужое, чтобы властвовать.

Признаки. «Как скажешь», «пусть решит начальство», «я делал, как велели», когда решать следовало тебе. И обратное: решать за взрослого то, что его и только его.

Устройство. Решение несёт ответственность, и её хочется переложить. Отдавший решение отдал и вину, и право жалеть; но не отдал последствий.

Чем вредно. Решает тот, кто меньше знает и меньше теряет. Отдавший не учится решать; взявший чужое учит других не решать.

Лечение. Спросить: чьё это решение? Своё — решать самому, выслушав совет. Чужое — советовать и отойти.

Мера. Отдать решение тому, кто знает больше, — тоже решение, если отдаёшь сознательно и принимаешь следствия.

Правило: *совет бери у многих, решение оставляй у хозяина.*

ЧАСТЬ ПЯТАЯ



ГРАНИЦА

Чего решение не может, закон решения,
решение и дело,
как упражняться и какими правилами держаться

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чего решение не может

✢

Соберём пределы.

Оно не устраняет случая. *Л*учший способ даёт *л*учшие шансы, а не *л*учший исход.

Оно не выбирает из невиденного. Чего не было на столе, того не выбрать.

Оно не делает неизвестное известным. Проба уменьшает незнание, но не снимает.

Оно не возвращает вложенного. Решают только о будущем.

Оно не исполняет само себя. Без шага решение есть мнение.

Оно не избавляет от сожаления вовсе, но *д*елает его уроком, а не мукой.

И оно не бывает общим без хозяина: отвечает кто-то один.

Оно не делает выбор приятным: отсечённое *б*олит, и это цена решения.

Кто знает эти пределы, тот расширяет выбор, взвешивает, назначает срок, записывает и исполняет; и получает то, что решение даёт: *л*учший шанс при незнании и покой после выбора.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Закон решения

✢

Выведем закон из трёх оснований и восьми порч.

Из первого — выбор и исход разны — следует судить себя по способу и записывать, что знал.

Из второго — выбирают из увиденного — следует расширять выбор прежде взвешивания.

Из третьего — неизвестность меряется — следует пробовать, держать запас и назначать срок.

Восемь порч суть нарушения: время не в меру, суд по случаю, взгляд назад вместо вперёд, изобилие без отсева, оглядка без знака и чужая рука на своём деле.

> Найди третий путь — и взвесь порознь;
> необратимое — медленно, обратимое — быстро;
> назначь срок и знак пересмотра;
> запиши, что знал;
> выбрав — иди, и суди себя по способу.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЯТАЯ

Решение и дело



Ведущий дело решает всякий день, и мера его есть не число верных исходов, а скорость и трезвость выбора.

Что оно даёт. Малое решено сразу и внизу, крупное — вовремя и наверху. Люди знают, кто решает. Ошибки исправляются рано, ибо двери оставлены открытыми.

Что отнимает его порча. Совещания без решений; решения без исполнения; дела, тянущиеся ради вложенного; страх решать, где судят по исходу.

Мера ведущего. Отдавать обратимое вниз. Объявлять, кто решает и к какому сроку. Хвалить хороший способ при дурном исходе. Вести журнал решений и раз в год перечитывать. О противнике и пути — книга о стратегии.

Совет. На всяком совещании в конце назвать: что решено, кто исполняет, к какому сроку. Нет этой строки — было обсуждение, а не решение.

Правило: *в деле решай в срок, отдавай малое вниз, суди людей по способу*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Упражнения

Решать учатся малыми выборами с записью.

Третий путь. Неделю к каждому выбору «да или нет» находить третий вариант.

Журнал решений. Месяц записывать по одному решению в день: варианты, выбор, ожидание, уверенность; сверять.

Срок. Для каждого отложенного вопроса назначить день; вести счёт соблюдённых сроков.

Малые решения быстро. Неделю решать мелкое не дольше минуты; заметить, сколько сил освободилось.

Разбор без исхода. Разбирая прошлое решение, сперва закрыть исход и судить способ.

Проба. Одно крупное намерение этого года проверить малым шагом.

Чтение. Франклин, письмо Пристли; Саймон об ограниченной разумности; Канеман «Думай медленно, решай быстро»; братья Хиз «Решительность».

Монета. При равных весах бросить монету и заметить, чего хочется, пока она в воздухе.

Десять — десять — десять. Для одного трудного выбора спросить себя о трёх сроках.

Правило упражнений: *ежедневно, помалу, с записью*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Гигиена решающего

Ежедневные правила, малые каждое.

Назови вопрос одной строкой.

Найди третий путь.

Спроси, обратимо ли.

Мелкое решай за минуту.

Назначь срок.

Не решай необратимое под давлением.

Важное — на утро, не на «когда-нибудь».

Потраченное потрачено.

Записывай, что знал.

Пересматривай по знаку, не по тревоге.

Суди способ, а не случай.

Совет бери, решение оставляй у хозяина.

Первый шаг — сегодня.

Урок — одной фразой.

Жалей коротко.

Правила эти малы порознь; вместе они держат решающего между промедлением и поспешностью. Держать их надлежит на малых выборах каждый день: кто выучился решать мелкое быстро и трезво, у того остаются силы и ясность для большого. А кто мучается над мелким, тот к большому подходит уже усталым.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Правила перед выбором

☩

Для того часа, когда выбор ещё открыт.

Что решается и зачем.

Чьё это решение.

Какие пути на столе; есть ли третий.

Какие исходы у каждого и с какой долей.

Какая ошибка дороже.

Обратимо ли; можно ли сделать обратимым.

Можно ли спросить мир пробой.

Каков последний срок и цена ожидания.

Не торопит ли кто, и зачем.

Каковы требования, названные прежде вариантов.

Что посоветовал бы я другу.

Правила эти проходятся за четверть часа для крупного и за минуту для малого. Где ставка мала и дверь двусторонняя, довольно трёх первых вопросов; остальные берегут для необратимого, где лишний час раздумья дешевле года исправления.

И помни: при равных весах любой выбор лучше стояния у камня.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Правила после выбора

✢

Для дней, когда выбор сделан.

Запиши выбор и доводы.

Сделай первый шаг сегодня.

Объяви тем, кого касается.

Назови знаки пересмотра и не трогай до них.

Закрой лишние двери.

Исполняй в полную силу.

В срок сверь исход с записью.

Раздели способ и случай.

Урок — одной фразой, и закрой.

Не сравнивай выбранное с воображённым.

Хвали себя за способ, а не за удачу.

Правила эти обращают выбор в дело, а исход в урок. Без них решение тонет в оглядке и сожалении, и следующий выбор делается труднее; с ними каждый выбор, удачный или нет, прибавляет решающему и умения, и покоя.

И помни: о несделанном жалеют дольше, чем о сделанном.

ГЛАВА СОРОКОВАЯ

Заключение: решение и мера

Сведём книгу к немногому.

Решение есть *выбор из увиденных путей при неизвестном исходе, закреплённый делом*. Выбор и исход разны, выбирают из того, что увидели, неизвестность меряют, а не ждут её конца.

Неизвестность трояка: риск считают, неопределённость пробуют, против неведомого держат запас и обратимость.

Ремесло едино в правиле: назови вопрос, найди третий путь, взвесь порознь, назначь срок, запиши, сделай первый шаг.

Противник — время не в меру, суд по случаю, жалость к вложенному и вечная оглядка.

Мера решения — думать по ставке и обратимости, решать в срок, пересматривать по знаку.

И последнее. *Жребий брошен*: кто перешёл свой Рубикон, тот смотрит вперёд, а не на тот берег. Не жалеть о выборе можно, если выбирал честно. На этом стоит и решение, и мера.

РЕШЕНИЕ

Выбор под неизвестностью

Изложение в сорока главах

O.V.K — X.T.R

Набрано и свёрстано
для настольного издания
формата 148 × 210 мм