



ROBERT DILENSCHNEIDER

DECISIONS

PRACTICAL ADVICE
FROM 23 MEN AND WOMEN
WHO SHAPED THE WORLD

РОБЕРТ Л. ДИЛЕНШНАЙДЕР

БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ FORTUNE 500

КАК МЫ ПРИНИМАЕМ РЕШЕНИЯ

БОМБОРА™

Москва 2020

УДК 159.9
ББК 88.3
Д46

DECISIONS.
Practical Advice from 23 Men and Women Who Shaped the World
Robert Dilenschneider

Диленшнайдер, Роберт Л.
Д46 Как мы принимаем решения / Роберт Л. Диленшнайдер ;
[перевод с английского А. Калининой]. — Москва : Эксмо,
2020. — 256 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-109597-0

В книге вы найдете главные принципы принятия правильных решений, которыми руководствуются Гарри Трумэн, Генри Форд, Мария Кюри, Малала Юсуфзай и другие лидеры мнений. Узнайте, как применить их стратегии успеха в своей карьере и делать правильный выбор в любой ситуации.

УДК 159.9
ББК 88.3

ISBN 978-5-04-109597-0

© Copyright © 2020 Robert L. Dilenschneider
© Перевод, Калинина А., 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

*Моей жене Джен,
лучшему из принятых мной решений*

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ. АВТОР: СТИВ ФОРБС	9
ВВЕДЕНИЕ	13

Часть первая ВОЙНА И МИР

ГЛАВА 1. ГАРРИ ТРУМЭН	23
ГЛАВА 2. ПАБЛО ПИКАССО.	37
ГЛАВА 3. ЭЛИ ВИЗЕЛЬ	51
ГЛАВА 4. МАХАТМА ГАНДИ, ДАГ ХАММАРШЁЛЬД	65
ГЛАВА 5. МАРГАРЕТ ТЭТЧЕР.	79
ГЛАВА 6. ЖАННА Д'АРК	93

Часть вторая ТОРГОВЛЯ И ИЗОБРЕТЕНИЯ

ГЛАВА 7. ИОГАНН ГУТЕНБЕРГ	103
ГЛАВА 8. А. П. ДЖАННИНИ.	116
ГЛАВА 9. ГЕНРИ ФОРД	125
ГЛАВА 10. ХОВАРД ДЖОНСОН	131

Часть третья
НАУКА

ГЛАВА 11. АЛЕКСАНДР ФЛЕМИНГ, ЛУИ ПАСТЕР, ИГНАЦ ЗЕММЕЛЬВЕЙС	143
ГЛАВА 12. МАРИЯ КЮРИ	153
ГЛАВА 13. РЕЙЧЕЛ КАРСОН	164

Часть четвёртая
ЛОМАЯ ГРАНИЦЫ

ГЛАВА 14. ГАННИБАЛ, ЮЛИЙ ЦЕЗАРЬ И ДЖОН КЕННЕДИ	181
ГЛАВА 15. АВРААМ ЛИНКОЛЬН.	195
ГЛАВА 16. МУХАММЕД АЛИ	207
ГЛАВА 17. МАРТИН ЛЮТЕР	224
ГЛАВА 18. МАЛАЛА ЮСУФЗАЙ	238
ЭПИЛОГ. АВТОР: КЛАУС ШВАБ	243
БЛАГОДАРНОСТЬ.	247
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	249

ПРЕДИСЛОВИЕ



Автор: Стив Форбс

РЕШЕНИЯ! РЕШЕНИЯ!

Ежедневно мы принимаем бесчисленное количество решений, большинство из них обычные, рутинные, но есть и те, что имеют важные последствия: подготовка презентации; поступление на работу или увольнение; составление бюджета; решение о крупном капиталовложении; запуск бизнеса; предложение жениться или отказ от такого предложения; выбор карьеры или нового направления вашей профессиональной деятельности; как лучше всего провести операцию, если вы врач; какие эксперименты проводить, если вы занимаетесь наукой или медициной; поставить ли свою физическую безопасность под угрозу ради правого дела, и так далее, и тому подобное.

Как лучше всего подойти к предстоящему важному решению? Это искусство, а не наука, как поясняет наша книга, которая будет полезна всем. Бывают моменты, когда вы не можете позволить себе такую роскошь, как время на размышления, и должны действовать, имея неполную информацию, в отсутствие очевидного выбора. Некоторые лидеры утверждают, что могут положиться на свою интуицию. Но, как демонстрирует Боб Диленшнайдер, эта «интуиция» сформирована всем накопленным прежде опытом и знаниями. Это не действия с чистого листа.

Принятие продуктивных решений требует дисциплины и возможности взвесить множество фактов, даже если они кажутся противоречивыми. Кроме того, необходимо быть восприимчивым к советам — только невежественные высокомерные люди думают, что всегда знают то, что нужно, — и не стесняться просить их, предоставляя возможность «активно участвовать» в принятии решения тем, кто их даёт, даже если вы согласны с советом только отчасти.

А как оценить последствия действия? Увы, часто это оказывается невозможно, как наглядно демонстрируют главы книги Диленшнайдера о Гутенберге и Лютере. И, конечно, бывают моменты, когда «решатель» (используем термин бывшего президента США Джорджа Буша) прекрасно знает о судьбоносности определённого порядка действий, самый известный пример — Цезарь, перешедший реку Рубикон, хотя он осознавал, что это спровоцирует гражданскую войну.

Когда дело доходит до принятия решений, кажется, нет конца многочисленным советам и руководствам для любой ситуации.

Особенно ценной эту книгу делает то, что Диленшнайдер, который провёл жизнь, консультируя частных лиц и организации по теме эффективной коммуникации и урегулирования кризисов, понимает, какова сила убедительно высказанного соображения. Заработанная им репутация легендарной предпоследней «палочки-выручалочки» при разработке стратегий подтверждает, что иначе совет будет лишь бесполезной абстракцией.

На примере широкого круга людей, большинство из которых — но не все — известны, он демонстрирует принятые ими важнейшие решения, которые различным образом повлияли на мир. Автор любезно приводит краткие биографические описания и, что особенно важно, описывает условия, в которых его герои были вынуждены действовать. Некоторые из них поистине душераздирающие, как, например, ситуация, в которой Эли Визель должен

был решить, что делать с его отцом, когда нацистские охранники собирались форсированным маршем переводить их из одного лагеря смерти в другой. Другие послужили проявлением смелости при движении к прогрессу, несмотря на личные потери или серьёзные болезни, как в случае Марии Кюри.

Кому-то было крайне сложно преодолеть давление семьи. Волевой отец Мартина Лютера приказал сыну стать адвокатом и работать в семейном горнодобывающем бизнесе. Молодой Лютер чувствовал, что его призвание – стать священником. Не желая решать проблему напрямую, человек, который перевернул европейское и даже мировое мировоззрение и никогда не уклонялся от трудностей, просто укрылся в монастыре и сообщил отцу о том, что он сделал, только когда стал готов принять религиозные обеты!

Мы принимаем решения не в вакууме.

Мотивы? Одни – благородные, другие, казалось бы, примитивные. Гутенберг, например, хотел заработать денег. В те времена книги кропотливо создавались вручную, на это уходили месяцы. Ясно, что сформировался спрос на более доступные издания. Гутенберг намеревался воспользоваться им, но более тридцати лет у него ушло на эксперименты по изобретению печатного станка с подвижной литерой и изготовление наиболее подходящего вида бумаги. Ему не пришло в голову, что он изобрёл средство массовой коммуникации! Для него важнее оказалось то, что недобросовестный кредитор захватил его бизнес прямо перед тем, как Гутенберг собрался пожинать плоды своих долгих трудов. Для него было бы небольшим утешением узнать, что никто не вспомнит подлого ростовщика, в то время как напечатанные им Библии войдут в историю.

Окончив в свое время исторический факультет, на протяжении десятилетий занимаясь бизнесом и пристально наблюдая за множеством лидеров, Диленшнайдер получил уникальную возможность включить в свою книгу достоверные факты, которых порой не хватает тради-

ционными работам, предлагающим практические советы. Примеры решений, принятых знаменитостями, оживляют выводы, которые он приводит в конце каждой главы.

Вот почему эта книга имеет такую ценность — вы можете «вблизи собственноручно» рассмотреть, как принимались решения во множестве ситуаций. Конечно, времена и обстоятельства постоянно меняются. Не существует двух абсолютно одинаковых отдельно взятых случаев. Но, безусловно, вы найдете главы, к которым вам захочется вернуться за вдохновением и помощью в зависимости от типа важного решения, которое вам предстоит принять. Как сказал Марк Твен, «история не повторяется, она рифмуется».

ВВЕДЕНИЕ

ЭТА КНИГА ПРИЗВАНА СДЕЛАТЬ ВАШУ ЖИЗНЬ ЛУЧШЕ. Вы принимаете сотни решений — одни мелкие, другие значительные, но все они влияют на вашу жизнь. То, *как* вы принимаете эти решения, критически важно для вашего будущего.

Следующие страницы содержат краткие истории двадцати трёх человек (живших с 218 года до н. э. по сегодняшний день), которые приняли решения, изменившие мир.

Каждая глава предлагает практические размышления на тему того, как эти мужчины и женщины принимали решения. Вы можете использовать их рекомендации в своей повседневной жизни.

Вы слышали об этих людях. Я выбрал их, потому что:

- а) вы их знаете;
- б) они приняли решения, на которых мы с вами можем учиться.

Большинству из вас хорошо знакомы результаты, к которым привели решения, принятые этими личностями. Цель моей книги — акцентировать результаты и описать условия, в которых были предприняты эти действия. Тогда вы сможете использовать их уроки и идеи, чтобы сделать свою повседневную жизнь лучше и продуктивнее.

Кроме того, она может стать более приятной. Я заметил, что многим не нравится принимать решения. Люди боятся, зная, что им придётся столкнуться с принятием решений, и либо избегают

их в принципе, либо проявляют нерешительность. Такое часто встречающееся поведение — путь в никуда.

Прочитав краткие биографические очерки, приведенные в этой книге, применяя на практике уроки, которые из них следуют, вы получите инструменты, необходимые для того, чтобы процесс принятия решений доставлял удовольствие. Если вам нравится что-то делать, вы хотите выполнить это хорошо. Вы стремитесь продолжать действовать эффективно и будете постоянно в этом совершенствоваться.

Если вы сможете принимать более качественные решения, ваша жизнь станет лучше. Именно по этой причине я написал книгу — чтобы предложить вам новые способы взглянуть на то, что и как вы решаете сделать.

Каждый человек, о котором в ней рассказывается, принимал своё решение в одиночестве. В конечном итоге вы всегда одни в момент принятия решения, касается ли оно работы, денежных трат или множества других решений, которые формируют вашу жизнь.

Многие решения, которые вы принимаете, просты и очевидны. Но некоторые изменяют вашу реальность. И принятие правильного решения будет иметь для вас огромное значение.

В осеннем лесу, на развилке дорог,
Стоял я, задумавшись, у поворота...*

Роберт Фрост

Итак, как и герой Роберта Фроста, я стоял в своём собственном «осеннем лесу», когда начинал писать эту книгу о решениях. Что я должен сделать?

В своей жизни (и карьере) я видел, насколько важно уметь принимать верные, оптимальные и даже самые правильные решения. Я хотел поделиться знаниями, которые получил, и смелостью, которую приобрел на этом пути, чтобы помочь улучшить вашу жизнь и побудить других сделать то же самое.

* Перевод Г. Кружкова. — *Прим. перев.*

Цель проста. Но как должна излагать мой опыт эта книга, чтобы её достичь?

О принятии решений можно узнать многое — прежде всего, из искусства и литературы. (Какое решение, вы думаете, стремился принять Мыслитель Родена? А что насчёт таких известных нерешительных героев (помимо персонажа Фроста), как Гамлет и Бенджамин из «*Выпускника*»^{*}?) Философия, психология, бизнес (деревья принятия решений), мировые религии (иезуитский метод пронизательности), научные круги и популярная культура — все они предлагают ценные точки зрения. А при наличии сомнений всегда можно подбросить монетку или погадать на чайных листьях.

Я бывал в этом «осеннем лесу» раньше и написал множество книг на тему бизнеса, коммуникаций и карьеры, включая две, посвящённые принятию решений в непростых условиях. Все они отражали мой опыт и убеждения.

Но эта книга более личная.

Как и вы, я люблю историю и стараюсь извлекать из неё больше уроков. Я также вижу, что история повторяется в современных событиях, и понимаю: умение принимать верные решения важно как никогда.

И поскольку история многому может нас научить, ведь она создана другими людьми, я рассказываю о тех, чьи решения изменили мир. Эти люди были так же реальны и так же интересны, как и любой из нас, и их жизни и решения предлагают нам свои уроки.

Книга начинается с Гарри Трумэна, который во многом повлиял на создание того мира, в котором мы сегодня живём; этого человека я считаю воплощением личности, способной принимать решения. Трумэн был самообразованным, прямолинейным, скромным человеком, который никогда не ожидал попасть туда, где в итоге оказался, но был благодарен судьбе, когда это произошло. Тридцать третий американский президент принял

^{*} Американский фильм 1967 года, главный герой которого, Бенджамин, не мог принять решения ни о будущей карьере, ни о личной жизни. — *Прим. перев.*