

РОБЕРТ ДІЛЕНШНАЙДЕР

РІШЕННЯ



ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ВІД 23 ЛЮДЕЙ,
ЯКІ ЗМІНИЛИ СВІТ

ПЕРЕДМОВА СТИВА ФОРБСА
ПІСЛЯМОВА КЛАУСА ШВАБА

З англійської переклала Ольга Бершадська

Київ
BOOKSHEF
2020



ЗМІСТ

Відгуки на книгу «Рішення. Практичні поради від 23 людей, які змінили світ»	9
Передмова	12
Вступ.....	17

ЧАСТИНА ПЕРША. ВІЙНА І МИР

Рішення 1. Гаррі Трумен	31
Рішення 2. Пабло Пікассо	48
Рішення 3. Елі Візель	66
Рішення 4. Махатма Ганді, Даг Гаммаршельд.....	84
Рішення 5. Маргарет Тетчер.....	101
Рішення 6. Жанна д'Арк	119

ЧАСТИНА ДРУГА. КОМЕРЦІЯ ТА ВИНАХІДНИЦТВО

Рішення 7. Йоганн Гутенберг.....	131
Рішення 8. Амадео П'єтро Джанніні	148
Рішення 9. Генрі Форд	158
Рішення 10. Говард Джонсон	166



ЧАСТИНА ТРЕТЯ. НАУКА

Рішення 11. Александр Флемінг, Луї Пастер, Ігнац Земмельвайс	183
Рішення 12. Марія Кюрі	196
Рішення 13. Рейчел Карсон.....	209

ЧАСТИНА ЧЕТВЕРТА. ПЕРЕХІД ЧЕРЕЗ МЕЖУ

Рішення 14. Ганнібал, Юлій Цезар та Джон Кеннеді	229
Рішення 15. Авраам Лінкольн	246
Рішення 16. Мухаммед Алі	262
Рішення 17. Мартін Лютер.....	285
Рішення 18. Малала Юсуфзай.....	305
Післямова	312
Подяки	317



ВІДГУКИ НА КНИГУ «РІШЕННЯ. ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ВІД 23 ЛЮДЕЙ, ЯКІ ЗМІНИЛИ СВІТ»

Ухвалювати рішення й вирішувати проблеми
тепер легко, це хороша новина!

*Ерні Анастос, володар премії «Еммі»,
ведучий новин телеканалу WNYW*

«Рішення» дають обґрунтовані поради, висвітлю-
ючи маловідомі факти з життя широкого кола
відомих людей, від Джона Кеннеді до Ігнаца Зем-
мельвайса. Прочитав із задоволенням.

*Фей Вінсент, колишній керівник
Вищої ліги бейсболу*

Немає мудрішого консультанта в бізнесі та багатьох
інших галузях, ніж Боб Діленшнайдер. Ця над-
звичайно вдумлива книга допоможе будь-якому
читачеві більш виважено обмірковувати рішення,



з якими він стикається, і, що важливо, зважати на обставини, в яких ці рішення повинні втілюватись у життя.

Білл Еммотт, колишній головний редактор журналу «Економіст»

Оновіть свої навички щоденного прийняття рішень мудрістю двох десятків відомих впливових людей, які змінили історію.

Мехмет Оз, доктор медицини, володар премії «Еммі», ведучий телепрограми «Шоу доктора Оза», автор бестселера «New York Times» «Ти: Інструкція з користування»

«Рішення» Роберта Діленшнайдера — це джерело натхнення і книга про те, як стати лідером. Автор — майстерний оповідач. Кожна сторінка сповнена натхнення. Настійно рекомендую!

Дуглас Брінклі, історик, автор бестселера «New York Times» «Політ американців на місяць». Джон Кеннеді та велика космічна гонка».

Звершення найвизначніших лідерів та мислителів в історії добре відомі. Роберт Діленшнайдер дав нам неоціненне уявлення про те, як доходити цих рішень.

Джеффри Р. Менішен, фахівець із кримінального права, юрисконсульт компанії «Росс і Мак-Брайд»

Найкраще рішення, яке ви можете прийняти сьогодні, — прочитати цю книгу та повчитись у когорти сміливих мислителів. Боб Діленшнайдер пропонує чудові знання, які дають нові перспективи для наших власних рішень, великих і малих.

*Гарві Makeй, автор бестселера
«New York Times» «Як уціліти серед акул»*

Ця книга дає своєчасні та наочні приклади того, як люди в різні моменти історії ухвалили найважчі рішення. Вона дає стимул для споглядання та роздумів і можливість ухвалювати набагато кращі рішення!

*Елізабет Корлі, генеральна директорка
«Allianz Global Investors»*

Натхненна розповідь Боба Діленшнайдера про життя ряду видатних осіб не могла з'явитись у кращий час, оскільки лідери в усьому світі наразі стикаються з надзвичайними викликами.

*Філіпп М. Гільдебранд, віце-президент фірми
«BlackRock»*

СТІВ ФОРБС

Рішення! Рішення!

Безліч їх ми приймаємо щодня, більшість із них буденні, звичайні. Проте є й такі, які так чи інакше мають важливі наслідки: підготувати презентацію, найнятися на роботу або звільнитися з неї, скласти бюджет, окреслити можливі витрати, започаткувати бізнес, запропонувати шлюб, прийняти або відхилити пропозицію одруження, вибрати стратегію хірургічної операції (якщо ви лікар), спланувати експеримент (якщо науковець), обрати напрям професійної кар'єри, вжити певних заходів для власної фізичної безпеки тощо.

Як найліпше підійти до прийняття важливого рішення? Це радше мистецтво, а не наука, як ви дізнаєтеся з цієї книги. Бувають випадки, коли ви позбавлені такої розкоші, як час, необхідний для ознайомлення з проблемою, коли доводиться діяти на підставі неповної інформації, за відсутності очевидного вибору. Дехто з лідерів каже, що

доходить таких рішень нутром. Проте, як показав Боб Діленшнайдер, на формування «нутра» впливають усі попередні досвіди та знання. Воно не виникає знічев'я.

Для правильних рішень потрібен вишкіл, а також здатність зважувати безліч фактів, навіть якщо вони нібито суперечать одне одному. Це потребує вміння дослухатися до порад (лише зарозумілі невігласи вважають, що вони знають усе необхідне), а в разі потреби звернутися за порадою, поступившись «авторським правом» тому, хто її дав, навіть якщо ви не зможете цілком або й частково нею скористатися.

І як зважити ймовірні наслідки певного рішення? Прикро усвідомлювати, але часто це буває просто неможливо, як ви прочитаєте в розділах книги Діленшнайдера про Гутенберга і Лютера. Проте бувають і моменти, коли «вирішувач» (якщо застосувати вислів колишнього президента США Джорджа Буша*) повністю усвідомлює важливість конкретних дій, і найвідоміший приклад — той, коли Цезар перетнув річку Рубікон, знаючи, що це спричинить громадянську війну.

Щодо стратегії прийняття рішень немає ліку порадам і настановам для будь-якої, здавалося б, ситуації.

Особливо цінною саме цю книгу робить те, що Діленшнайдер, який усе життя консультував

* «I'm the decider» — репліка Дж. Буша-молодшого від 18 квітня 2006 року. — Тут і далі прим. перекл.



людей та організації з питань ефективного спілкування й управління кризами, який завоював легендарну репутацію людини, здатної допомогти в будь-якому випадку, вміє переконливо й цікаво донести до читача речі, які інакше скидалися б на порожню абстракцію.

У цій книзі він знайомить читача з широким колом відомих людей, критичні рішення яких у різний спосіб значно вплинули на наш світ. Автор наводить найцікавіші сторінки біографії цих осіб і докладно змальовує *обставини*, в яких вони мусили діяти. Часом ці обставини трагічні, як у Елі Візеля, який мав вирішувати, що їм з батьком робити, коли нацисти збиралися переправити їх форсованим маршем з одного табору смерті до іншого. Часом це вияви душевної сили й відваги, як у випадку з Марією Кюрі, котра мужньо крокувала своїм шляхом попри особисті втрати та серйозні проблеми зі здоров'ям.

Декому доводилося відчувати на собі величезний тиск із боку родини. Вольовий батько Мартіна Лютера волів, щоб син став юристом і працював у родинній гірничій справі. А молодий Лютер відчував покликання стати священником. Уникаючи прямої протидії, чоловік, який у майбутньому змінив Європу й весь світ, який ніколи не ухилявся від викликів, просто втік до монастиря і лише коли вже був готовий скласти обітницю, повідомив батька про те, що зробив!

Рішень не доходять у вакуумі.

Мотиви? Інколи шляхетні, а інколи, здавалося б, буденні. Гутенберг хотів заробити грошей. У його час ручне переписування книг потребувало кропіткої роботи протягом місяців. Коли з'явився попит на доступніше оволодіння знаннями, Гутенберг захотів зайняти це місце на ринку, але йому знадобилося тридцять років експериментів, щоб винайти друкарський верстат із набірним шрифтом і вдосконалити папір для книг. Він не зрозумів, що винайшов засіб масової комунікації! Він переймався тим, що безжальний позикодавець забрав його бізнес саме тоді, коли Гутенберг уже збирався пожинати плоди своєї тривалої праці. Чи потішився б першодрукар, якби знав, що лихваря ніхто не пам'ятатиме, а ім'я Гутенберга залишиться в історії?

Діленшнайдер, який протягом десятків років мав справу з бізнесом і уважно спостерігав за багатьма лідерами, який є ще й знавцем історії, безумовно, збагатив свою книгу правдивими деталями, яких часто не вистачає в багатьох звичних працях, що пропонують певні життєві поради. Персони, яких зображає Діленшнайдер, дарують нам свій життєвий досвід, який автор книги підсумовує в кінці кожного розділу.

Ось чому ця книга така цінна — ви можете «зблизька й особисто» побачити, як люди доходили рішень у різноманітних ситуаціях. Звісно, час і обставини невпинно змінюються. Не може двічі повторитись цілком однакова ситуація. Проте,



безумовно, в цій книзі є розділи, до яких вам буде корисно повертатись по натхнення та допомогу, якщо перед вами постане необхідність важливого рішення. Марк Твен сказав: «Історія не повторюється, але римується».

ВСТУП

Ця книга призначена для поліпшення вашого життя.

Ви дійдете сотень рішень протягом життя — деякі з них несуттєві, а деякі матимуть велике значення. Те, як ви доходите цих рішень, має вирішальний вплив на ваше майбутнє.

На подальших сторінках наведено епізоди з життя двадцяти трьох осіб, рішення яких формували світ і чиї історії розкидані в часі, починаючи від 218 року до н. е. і донині.

У кожному розділі наведено міркування про те, як саме ці люди доходили рішень. Ви можете використовувати їхній досвід у своєму повсякденному житті.

Ви дізнаєтеся більше про цих особистостей. Я обирав їх за двома критеріями — по-перше, вони відомі, по-друге, ми з вами можемо повчитися на їхньому досвіді приймати рішення.

Більшість із вас добре знають результати рішень цих людей. Ця книга має на меті підкреслити ці



результати й показати контекст, у якому ті рішення ухвалювались. Тож ви зможете застосувати уроки й ідеї цих людей, щоб зробити своє повсякденне життя продуктивнішим і ліпшим.

Це зробить ваше життя також приємнішим. Я помітив, що багато людей не люблять приймати рішення. Вони бояться визнавати, що існують проблеми, які їм потрібно вирішувати. Ці люди або взагалі уникають рішень, або діють надто скуто. Така поведінка ні до чого не веде.

Читаючи нариси з цієї книги, засвоюючи й застосовуючи на практиці уроки, які з них випливають, ви отримаєте необхідні інструменти, щоб насолоджуватися процесом прийняття рішень. Коли вам подобається щось робити, то ви хочете виконувати це дедалі краще. Хочете постійно вдосконалюватись.

А якщо ви доходитимете ліпших рішень, поліпшиться й ваше життя. І саме тому я написав цю книгу, щоб запропонувати вам нові способи мислення при прийнятті рішень.

Кожен персонаж самотужки доходив свого рішення. Зрештою, ви завжди самі вирішуєте щодо роботи, витрачання грошей і багато чого іншого, що формує ваше життя.

Багато рішень, які ви приймаєте, є легкими й очевидними. Проте не всі й не завжди. Деякі змінюють ваше життя. І правильне рішення в цьому разі має для вас величезну цінність.

Дві стежини розбіглись в осінньому лісі,
На жаль, не можна іти обома...

Роберт Фрост

Як і ліричний герой Роберта Фроста, я стояв серед свого жовтого осіннього лісу, коли почав писати цю книгу про рішення. Як мені це зробити?

Протягом життя (і кар'єри) я зрозумів важливість уміння доходити хороших, ліпших чи й найліпших рішень. Я хотів поділитися знаннями, які набув, і сміливістю, яку розвинув у себе на цьому шляху, щоб допомогти вам покращити своє життя.

Моя мета проста. Та в якому напрямку має рухатися моя книга, щоб досягти цієї мети?

Про рішення можна багато дізнатися з творів мистецтва й літератури. Якого рішення, на вашу думку, намагається дійти мислитель Родена? І що ви думаєте не лише про героя Фроста, а й про таких широко відомих персонажів, котрим важко зробити вибір, як Гамлет? Філософія, психологія, бізнес (дерево рішень), світові релігії (єзуїтський метод «розрізнення духів»), наука і масова культура — усі пропонують цінні поради. А ще завше можна кинути монетку чи поворожити на кавовій (або чайній) гущі.

Я стояв серед жовтого осіннього лісу. Я написав чимало книг про бізнес, комунікацію і кар'єру, зокрема дві про ухвалення рішень. Усі ці книги відображають мій досвід і мої переконання.



Проте ця книга більш особиста.

Як і ви, я люблю історію і намагаюся в неї вчитися. Я бачу, як історія повторюється в нинішніх подіях, і розумію, що здатність доходити хороших рішень нині важливіша, ніж будь-коли.

Отже, історія нас багато чого вчить, а творять її люди, і тому я розповідаю про людей, рішення яких змінили світ. Ці люди були такі ж реальні і такі ж цікаві, як і будь-хто з нас; їхні життя і їхні рішення для кожного з нас стануть уроками.

Книгу відкриває нарис про Гаррі Трумена, який змінив історію так, що практично сформував світ, у якому ми живемо нині. Цю людину я вважаю уособленням того, хто здатен вирішувати. Трумен був простим, невибагливим, здобув освіту самотужки й ніколи не сподівався посісти те місце, на якому врешті опинився. Однак цей американський президент 1945 року прийняв зухвале рішення, від якого перехоплює подих і яке донині лишає слід у житті всього світу. Чи усвідомлював Трумен, як це його рішення відгукнеться в ХХІ столітті? Навряд чи.

Нам важко передбачити, яким буде за двадцять років життя взагалі і наше й наших близьких зокрема. Однак нам слід хоча б спробувати поміркувати про те, що чекає нас попереду, та про наслідки наших учинків у майбутньому.

Завершую я книгу історією Малали Юсуфзай, молодої пакистанської мусульманки, яка уособлює сміливість і торує шлях у майбутнє. Малала

2012 року ледь не загинула від рук талібів через те, що за підтримки своєї родини ухвалила сміливе рішення — почала ходити до місцевої школи. Наразі випускниця Оксфордського університету й лауреатка Нобелівської премії, Малала продовжує відкриту боротьбу за забезпечення освітніх та інших прав дітей. Її вплив на світ уже вагомий — що принесе їй майбутня діяльність?

Як Гаррі й Малала змогли зробити це? Чого ми можемо навчитися в інших людей, коли підходимо до своїх рішень — великих і малих? Про що можемо дізнатися від інших осіб, історії яких я розповідаю в цій книзі?

На її сторінках ви зустрінетеся з понад двадцятьма людьми, ознайомитеся з їхніми ідеями та думками. Це такі особистості, як Пабло Пікассо, Елі Візель, Махатма Ганді, Даг Гаммаршельд, Маргарет Тетчер, Жанна д'Арк, Йоганн Гутенберг, Амадео Джанніні, Генрі Форд, Говард Джонсон, Александр Флемінг, Луї Пастер, Ігнац Земмельвайс, Марія Кюрі, Рейчел Карсон, Ганнібал Барка, Юлій Цезар, Джон Кеннеді, Авраам Лінкольн, Мухаммед Алі й Мартін Лютер.

Що означають їхні уроки для вас?

Ця книга не має на меті розповісти вам усе, що потрібно знати про цих видатних осіб. Вона ставить вас на їхнє місце в ті моменти, коли вони ухвалювали рішення, які формували майбутнє світу. І це дасть вам конкретні способи мислення при проходженні важливих для вас рішень.



Кожен із нас, як і Цезар, має перетнути Рубікон. У всіх нас є певний набір рішень, які можуть за умови правильного вибору спричинити поліпшення життя кожного з нас і, можливо, поліпшення світу.

Якщо ви дотримуватиметеся простих вказівок, які наведено в цих історіях реальних людей, чиї рішення змінювали світ, то наступні хвилини, години, дні й роки вашого життя стануть для вас набагато приємнішими і цікавішими.

Повірте, це варте ваших зусиль.

Як і ви, я приймаю рішення повсякчас. Не задумуюсь над більшістю з них. Я просто вирішую. Ви також. Скажімо, ви наразі взялися читати цю книгу, а не робите щось інше.

Багато наших рішень є побутовими, рутинними. Вони не стосуються нікого, крім вас і вашого найближчого оточення — коли прокидатися, що одягти, чим поснідати тощо. Та навіть ці рутинні рішення не випадкові. Скажімо, ваш вибір, як саме одягнутися, залежить від того, що ви маєте намір робити цього дня.

Для мене найчастіше це співпраця з питань комунікації з клієнтами моєї фірми, які, дійшовши зранку особистих рутинних рішень, стикаються з багатогранними та складними проблемами, які можуть мати величезні наслідки для окремих людей, корпорацій, цілих сфер виробництва, суспільства або й усього світу. Мої клієнти доклали

багато зусиль для правильних і гарних рішень, і мою довгу кар'єру присвячено тому, щоб цей процес повсякчас минав без ускладнень (що виходить не завжди).

Звісно, мені доводилося приймати величезну кількість особистих рішень. Як і кожному з нас. Деякі були надзвичайно значущі для мене на той час, коли я їх доходив, але наразі їхнє значення потьмяніло; інші лишаються й досі основоположними для мого подальшого життя і життя тих, кого я люблю. Деякі рішення були хорошими, деякі — помилковими. Мені подобається усвідомлювати, що я вдосконалювався в доходженні рішень разом із тим, як дорослішав і накопичував досвід.

Водночас у мене виникало захоплення самим процесом вирішення, невід'ємним від людського існування процесом вибору, який треба робити часто в хаосі й розгубленості або принаймні маючи протилежні варіанти дій. Я впевнений, що і ви замислювалися над цим, особливо якщо рішення, яких ви доходили, мали негативний результат.

Написання цієї книги посилило мої здібності приймати рішення. Розмірковуючи над учинками людей, які жили за сто років до нашої ери, і тих, які живуть у наш час, я розумів їхні вчинки. Розповідаючи історії цих людей, я намагався перетворити свої роздуми на ідеї та конкретні пропозиції, які допоможуть вам.



Сподіваюся, що ця книга додасть вам натхнення. У практичному вимірі сподіваюся, що вона допоможе досягти нового, вищого рівня в умінні доходити рішень.

Навіть за час, необхідний, щоб прочитати лише кілька подальших речень цієї книги, ви можете отримати уявлення про те, як доходити рішень, що визначатимуть надалі хвилини, дні, тижні й роки вашого життя.

* * *

Отже, погляньмо:

- Гаррі Трумен: рішення застосувати атомну бомбу.
- Після того як ви здійснили своє рішення, ніколи не потрібно озиратися назад; для досягнення найліпшого результату продовжуйте рухатися вперед.
- Пабло Пікассо: рішення написати найвидатніший анти-воєнний шедевр «Герніка».
- Завжди крокуйте вперед і докладайте свій талант, щоб підкреслити важливість правильних рішень.
- Елі Візель: рішення присвятити своє життя збереженню пам'яті про Голокост.
- Не відступайте від рішення, виконання якого потребує тривалого часу.
- Махатма Ганді, Даг Гаммаршельд: рішення боротися за мир у світі.

- Постійно пропагуйте ненасильницьку поведінку, яку оточення визнаватиме й підтримуватиме, бо саме вона єдино правильна.
- Маргарет Тетчер: рішення розпочати війну.
- **Дотримуйтеся своєї мети попри перешкоди й проблеми.**
- Жанна д'Арк: рішення підкоритися божественному голосу.
- **Не бійтеся мріяти й дозвольте своїй фантазії керувати вашими діями.**
- Йоганн Гутенберг: рішення запровадити в життя свій новітній винахід — набірний шрифт і друкарський верстат.
- **Чітко визначайте свою мету.**
- Амадео Джанніні: рішення зосередитися на своїй банківській справі.
- **Пригадайте свої перші кроки в житті й цінності, які ви тоді засвоїли, і дотримуйтесь їх у всьому, що робите.**
- Генрі Форд: рішення виплачувати своїм працівникам прожитковий мінімум.
- **Переконайтеся, що ви чуєте тих, хто вас підтримує, і дбає про них.**
- Говард Джонсон: рішення про франчайзинг ресторанів.
- **Експериментуйте і завжди будьте в курсі щодо умов, у яких ви працюєте.**



- Александр Флемінг, Луї Пастер, Ігнац Земмельвайс: рішення розвивати медицину й рятувати життя.
- **Міркуйте поза шаблонами. Залучайте інших до своїх зусиль.**
- Марія Кюрі: рішення вперто вистояти перед особистою трагедією.
- **Не соромтеся вчитися в інших, завжди долучайтеся до тих, хто має оригінальні ідеї. Наскільки можливо, не приймайте важливих рішень під тиском негативних подій у вашому житті.**
- Рейчел Карсон: рішення написати книгу «Мовчазна весна» і викрити ДДТ.
- **Не здавайтеся попри те, які перешкоди виникають на вашому шляху, визначайтесь у досягненні своєї мети.**
- Ганнібал Барка, Юлій Цезар, Джон Кеннеді: рішення перейти в буквальному сенсі фізичну межу.
- **Завжди майте на увазі точну мету й робіть усе для її досягнення.**
- Авраам Лінкольн: рішення оприлюднити «Прокламацію про звільнення рабів».
- **Збагніть ціну терпіння.**
- Мухаммед Алі: рішення змінити ім'я та чинити опір призову до армії.
- **Дослухайтеся до своєї совісті.**
- Мартін Лютер: рішення протистояти католицькій церкві.

- Ідіть за своєю совістю і робіть те, що, на вашу думку, є правильним. Не бійтеся невідомого. Знайдіть силу протистояти йому.
- Малала Юсуфзай: рішення постати супроти талібів.
- Навчання з юних літ — це ключ до вашого майбутнього. Ніколи не припиняйте навчатися. Не втомлюйтеся говорити про проблеми, які існують у суспільстві.

Джордж Буш промовив знамените: «Я — вирішувач». Це стосується кожного з вас особисто, і ця книга має допомогти вам сягнути нового рівня в рішеннях.