

Авторский обзор по материалам книги

«Правильный выбор. Практическое руководство по принятию взвешенных решений»

Джон Хэммонд, Ральф Кини, Говард Райффа

Автор обзора: Екатерина Королева

5 шагов к верному решению: методика Гарвардской бизнес-школы

Все люди вынуждены время от времени принимать важные решения: на работе, в бизнесе и личной жизни. Зачастую это вызывает нерешительность и страх. Вариантов действий обычно несколько, а от конечного результата может зависеть ваша карьера, здоровье, финансовое состояние, важные партнерские отношения. Как выбрать и не пожалеть?

Три профессора Гарвардской бизнес-школы Джон Хэммонд, Ральф Кини и Говард Райффа предлагают пошаговый алгоритм для принятия верных решений. Методика поможет снять стресс, вызванный необходимостью выбирать из множества вариантов, а также вооружит вас несколькими полезными инструментами.

После прочтения нашего обзора вы сможете:

- проанализировать все возможности и альтернативные пути;
- оценить их плюсы и минусы;
- взвесить риски;
- распознать подходящий момент для действий.

Биографическая справка

Джон Хэммонд — профессор Гарвардской бизнес-школы, занимается консалтингом в сфере управления. Один из авторов Стратегического рыночного планирования и Исследований руководящих решений. Под его руководством проведено более ста гарвардских научных исследований.

Ральф Кини — профессор Университета Южной Калифорнии, бизнес-школы Маршалла и института инжиниринга при Центре управления телекоммуникациями. Преподавал в бизнес-школе Гарварда. Известен научной работой в области трудных компромиссов. Дает частные консультации главам крупнейших компаний США. Среди его клиентов American Express,

Гидроэлектростанции Британской Колумбии, Институт изучения электроэнергии, Kaiser Permanente, Pacific Gas and Electric, Seagate и Департамент энергетики США.

Говард Райффа — родоначальник теории анализа решений, переговоров и теории игр. Последние 40 лет преподает искусство и науку принятия решений в Гарвардском университете. В течение этого времени также преподавал в бизнес-школе Гарварда, на технологическом отделении, отделении прикладных наук, экономики, в государственной школе Кеннеди, юридической школе, школе общественного здоровья и на факультете статистики. Автор книг «Игры и решения», «Анализ решений», «Решения с множеством целей» и «Искусство и наука ведения переговоров».

Шаг 1. Четко сформулируйте задачу

Чаще всего принимать решения приходится в затруднительном положении, когда назрели неприятности и нужно найти выход. Но проблемы — это не всегда плохо, особенно если отнестись к ним творчески. Для начала спросите себя: «Чего я хочу добиться в итоге?», «Какую пользу я могу извлечь из ситуации?», «Какие возможности передо мной откроются?». Не ждите, пока вас вынудят принять решение, берите инициативу в свои руки.

Сгенерируйте для себя несколько вариантов на случай проблемных жизненных ситуаций, еще до того, как потребуется безотлагательное решение. Подготовившись заранее, вы снизите уровень стресса в будущем, если ситуация реально произойдет.

Например, вы можете периодически анализировать свою карьеру и размышлять, не сменить ли поле деятельности, профессию, компанию, город проживания.

— Чем вы займетесь, если ваша компания разорится?

— Что сделаете, если рискованная сделка обернется убытками?

— Как поступите, если завтра вам сообщат, что ваш отдел расформирован?

Составьте список положительных и отрицательных последствий по каждой ситуации.

Чем больше у вас в жизни «запасных аэродромов», тем спокойнее воспринимаются перемены. Именно поэтому финансисты рекомендуют держать сбережения на разных счетах и в разных валютах, а психологи — найти как можно больше увлечений. Зависимость от единственного источника доходов или удовольствия делает людей нервными.

Шаг 2. Выберите цели

Ваши истинные потребности могут прятаться под слоем ожиданий других людей, общественных установок или мнения большинства. Если речь идет о важном решении, нужно понять, что предпочтительно именно для вас, иначе рано или поздно о своем выборе вы пожалеете. На данном этапе авторы книги рекомендуют «поговорить с самим собой», то есть, понять, чего хотите именно вы сами, а не ваша мама, теща, жена, начальник или дети.

Составьте список желаний

Опишите максимально подробно:

- Чего **вы** хотите от вашего решения?
- Какой результат сделает **вас** счастливым?
- Чего **вы** хотели бы избежать?
- Как решение повлияет на других?
- Чего бы вы хотели для окружающих?

Подумайте о самом невероятном, пусть даже неосуществимом, варианте:

- Чем он так хорош?

Затем представьте самый ужасный вариант развития событий:

- Что за ним скрывается — какие ваши страхи?

Представьте, что вам нужно объяснить свое решение какому-то авторитетному лицу:

- Как бы вы аргументировали именно такой выбор?

Если решение касается группы людей, семьи или коллег, предложите каждому написать свои соображения. Потом объедините варианты. Это расширит взгляд на проблему и поможет составить четкое представление о потребностях каждого. Ответы могут навести на неожиданные мысли. Например, вы обнаружите, что лучший выбор — это вообще ничего не предпринимать, отказаться от задуманного или переждать момент.

Переведите мысли в цели

После того как вы определились с желаемым результатом и расписали плюсы и минусы ситуации, сформулируйте главную цель. Это должна быть короткая фраза, обозначающая действие: «снизить семейные расходы, пока бизнес не начнет приносить прибыль», «уменьшить вред на производстве», «завтракать полезными продуктами каждое утро», «изучать иностранный язык ежедневно на протяжении года» и т.д.

Не путайте средства достижения цели (новые кожаные диваны на ресепшен) и саму цель (создать уютный интерьер в клиентской зоне). Добраться до сути поможет вопрос «Почему я хочу это сделать?». Задавайте его себе до тех пор, пока формулировка цели не станет предельно простой.

Шаг 3. Набросайте план действий

Чтобы убедиться, что любая проблема имеет множество выходов, задайте себе вопрос: «Как я могу достичь цели?». Допустим, вы планируете открыть офис в другой стране. Как это сочетается с целью «Минимизировать время до открытия филиала»? Нужно как можно скорее получить документы на регистрацию компании за рубежом. Как это сделать? Нанять юриста, знающего все местные законы и процедуры. Спрашивайте себя «Как...?» до тех пор, пока не станет ясно, что надо делать в первую очередь.

На этом этапе не обращайтесь за советами к экспертам, сначала сформируйте свое видение. Если вы зацепитесь за чью-то идею, ваши собственные мысли останутся не у дел.

Обратитесь за рекомендациями

После того как вы рассмотрели возможные варианты действий, посоветуйтесь с окружающими. Обратитесь к экспертам, консультантам или опытным коллегам, чтобы посмотреть на ситуацию под иным углом. Записывайте все идеи, даже те, что кажутся нежизнеспособными. Одна мысль потянет за собой другую. И чем больше у вас вариантов, тем выше вероятность отыскать «тот самый». Нестыковки поищите позже, на этом этапе ваша задача — увидеть как можно больше возможностей.

Тест. Как понять, что поиск вариантов пора завершить?

Ответьте на вопросы:

1. Вы хорошо обдумали все возможные варианты? Обычно на это уходит 2-3 дня.
2. Вы посоветовались с окружением?
3. У вас получился длинный список вариантов (8-10 пунктов)?
4. Вы готовы принять один из вариантов как окончательный?
5. Отличаются ли варианты друг от друга? Если все идеи похожи и вертятся вокруг одного фактора, нужно поискать еще.

Если вы ответили «да» на все пять вопросов, заканчивайте поиск вариантов и переходите к следующему этапу.

Шаг 4. Сравните возможные результаты

Иногда первых четырех шагов достаточно, чтобы определиться с выбором. Однако если ситуация сложная, и вы продолжаете метаться между несколькими возможностями, поможет анализ последствий, к которым приведет тот или иной путь.

Итак, представьте будущее. Возьмите первый вариант из списка и вообразите, что все осуществилось именно таким образом.

— Как вам живется?

— О чем вы думаете теперь?

— Как проходят ваши будни?

— В чем ваши опасения?

Опишите все подробно и прислушайтесь к внутреннему голосу: комфортно ли вам? Это то, к чему вы стремились? Если есть сомнения, интуиция говорит «Нет».

Если у вас плохо с воображением

Результат не обязательно представлять, последствия выбора можно реально испытать на себе. К примеру, вам сложно определиться, где арендовать офис: в бизнес-центре на окраине или в особняке на Садовом Кольце. По стоимости получается примерно одинаково, по другим параметрам есть свои плюсы и минусы. Вот что можно сделать: поездите в часы пик по этим маршрутам, попробуйте припарковаться, найти хорошее кафе с бизнес-ланчем, зайдите в здание, оцените вид из окна, представьте, что будете приезжать сюда каждый день и проводить по 8-10 часов в этих стенах. Комфортно ли будет вам? А вашим сотрудникам?

Исключите неподходящие варианты

Сравнивайте варианты попарно. Тот, что кажется более достойным, оставляйте, а другой вычеркивайте из списка. Так количество вариантов сократится вдвое. Для этого можно составить таблицу. В ней все плюсы и минусы выбора станут нагляднее. Слева в столбец запишите цели, а сверху — варианты. В каждую ячейку таблицы кратко впишите возможные результаты для каждой цели и варианта. Что-то удобнее записать цифрами, что-то словами.

Главное — использовать единую терминологию. Теперь снова сравните варианты попарно и вычеркните проигрышные.

Таблица результатов при выборе нового места работы

Цели	Компания «А»	Компания «В»	Компания «С»	Компания «Д»
1. Доход	124 тыс. руб.	148 тыс. руб.	112 тыс. руб.	120 тыс. руб.
2. Гибкий график	нет	плавающий	нет	свободный
3. Развитие новых навыков	руководящие навыки	организационные навыки	производство	планирование, многозадачность
4. Отпуск	в любое время	отпуска завязаны на проектные дедлайны	строго по графику, придется планировать за полгода	в любое время
5. Соцгарантии и корпоративные льготы	медицинская страховка	медицинская страховка, питание, топливная карта, бесплатный фитнес	медицинская страховка, дополнительная корпоративная пенсия	медицинская страховка, компенсация мобильной связи
6. Удовлетворенность работой	хорошо 2 место	отлично 1 место	скучно исключить!	хорошо 3 место

Ранжируйте варианты по количеству достоинств

Бывает такое, что вы исключили неподходящие варианты, но все равно осталось два-три, не сильно отличающихся друг от друга. Например, вариант «А» лучше варианта «В» с точки зрения одних целей, но хуже с точки зрения других. Определиться поможет своеобразный «рейтинг» вариантов.

Следуйте простому правилу. Если вариант «В» гораздо выгоднее варианта «А» с точки зрения одних целей и при этом не намного хуже с точки зрения других, вариант «А» можно не рассматривать.

Проставьте цифры возле каждого варианта: первое место — вариант, который покрывает больше всего целей, второе место — менее желанный. Дальше второго варианты можно уже не рассматривать, потому что третье место и далее — это компромиссы, которые не приведут вас к цели.

Концентрируйтесь именно на количестве достигаемых целей, а не на важности каждой из них. Нельзя утверждать, что одна цель важнее другой, не приняв во внимание результаты всех вариантов. Зарплата важнее, чем отпуск? Не факт. Если доход во всех вариантах примерно одинаков, а вот количество бонусов значительно отличается, тогда дополнительная неделя отпуска, страховка, фитнес и возможность бесплатно заправлять автомобиль становятся более важными критериями при выборе работодателя.

Еще примеры:

— дополнительные 28 кв.м в офисе площадью 65 «квадратов» могут существенно увеличить уровень комфорта. Но те же 28 метров, добавленные к помещению в 93 «квадрата», не сыграют особой роли.

— вы выбираете стоматолога для длительного лечения. У одного расценки ниже на 5%, что существенно, учитывая общую высокую стоимость лечения. Однако дорога до клиники занимает лишних 40 минут в часы пик. Скорее всего, те же деньги вы истратите на бензин, а для каждого визита к врачу придется отпрашиваться на час с работы.

Шаг 5. Составьте карту рисков

Вы можете только предполагать, что произойдет, но не знаете этого наверняка. Поэтому процесс принятия решения сводится к выбору из возможных рисков.

Ответьте на три вопроса:

— В чем ваши сомнения?

— Что последует за неправильным выбором?

— На ваш взгляд, какова вероятность, что эти последствия наступят? Укажите в процентах от нуля до ста.

Старайтесь не преуменьшать вероятность тех или иных последствий, чтобы оправдать риски, но и не преувеличивайте риск, если у вас мало практики, а сомнения основаны лишь на столкновении с неизвестным. Если риск все-таки кажется вам слишком большим, разделите его с партнерами.

Тест. Верно ли вы оцениваете риски?

Оцените в процентах: «Какова вероятность, что в группе из 24 случайных людей найдутся хотя бы трое с одинаковой датой рождения (число и месяц)?».

Правильный ответ: 50% из 100, что трое таких людей найдутся. Это данные официального исследования Джона Хэммонда.

Если вы угадали — вашему навыку оценки рисков и вероятностей можно доверять.

Если вы завысили показатель, осторожнее: привычка смотреть на вещи излишне оптимистично обернется провалом.

Если показатель вы занизили, не удивляйтесь, что масса возможностей проходит стороной. Вы слишком осторожны, все последствия предугадать невозможно.

Финальная проверка. Правильно ли вы приняли решение?

Поставьте «галочки» напротив верных утверждений

- Я выбрал (а) в итоге то решение, которое первым пришло мне в голову.
- Я не успел (а) толком обдумать задачу. Предпочитаю сразу обратиться за советом к эксперту!
- Если бы мой нынешний статус-кво был не данностью, а одним из рассматриваемых вариантов, а бы его не выбрал (а).
- Принимая решение, я не смог (ла) отстраниться от понесенных ранее затрат, как психологических, так и материальных. Я скорее потрачу деньги на дополнительное обучение сотрудника, хотя умом понимаю, что его вообще не стоило нанимать.
- Я оценивал (а) прошлый опыт, когда принимал (а) это решение.
- Я не хочу связываться с неизвестным, даже если упущу выгоду. Это лучше, чем рискнуть и проиграть.
- Я исключил (а) варианты, которые сулили пользу и прибыль, потому что окружающие осудили бы меня.
- Выбирая варианты, я думал (а) не о самой проблеме, а о том, как объясню свой выбор другим людям.
- Я не обсудил (а) принятое решение с экспертами и опытными друзьями. Предпочитаю действовать в одиночку.
- Перед принятием решения я подготовил (а) доказательную базу в пользу моей теории. На контраргументах я стараюсь не акцентировать внимание.
- При оценке рисков я проигнорировал (а) статистику по отрасли: она все равно не отражает моей ситуации!
- Я не тестировал (а) возможный результат.
- Возможно, подумав еще, я найду другие, лучшие варианты.

Результат: чем больше «галочек» вы поставили, тем дальше вы от верного выбора.

0 – 3 балла. Ваше решение заслуживает доверия, вы оценили основные факторы и риски.

4 – 8 баллов. Вы поторопились, попробуйте вернуться к началу и повторить алгоритм принятия решения.

9 – 13 баллов. Ваше решение ошибочно! Не важно, на чем оно основано — на страхе или излишней самоуверенности, но результат будет далек от того, что вы ожидаете.

Заключение

Если вы сомневаетесь, какое решение принять, составьте список ваших желаний. Чего вам хочется достичь в идеале? А какого развития событий вы категорически не хотите допустить? Из этих соображений намечайте план действий:

1. Что вы хотите сделать?

2. Почему вы хотите это сделать? Задавайте себе вопрос «Почему», пока ответ не станет максимально простым. Например:

— Почему я хочу купить акции этой компании?

— Потому что они дают хороший доход.

— Почему мне нужен этот доход?

— Потому что я хочу повысить свое благосостояние.

— Почему мне это нужно?

— Потому что через 15 лет я хочу уйти на пенсию, жить в достатке и много путешествовать. То есть, «я хочу стать обеспеченным пенсионером». Так звучит ваша конечная цель. Приведите все подцели к конечному варианту.

3. Набросайте как можно больше вариантов для выбора. Сначала сформируйте собственное видение, а затем подключите к мозговому штурму коллег, близких и друзей. Если ваше решение затрагивает группу людей, дайте каждому возможность высказаться за тот или иной вариант.

4. Получившиеся 8-10 вариантов действий разбейте попарно, чтобы сравнить эти возможности и отобрать лучшие.

5. Если нужно сравнить варианты по множеству факторов, составьте таблицу. Слева в столбик занесите параметры для отбора, их может быть сколько угодно. Сверху надпишите варианты. Например, верхняя строка: купить автомобиль «А», купить автомобиль «В», купить автомобиль «С». Слева — характеристики: объем двигателя, расход топлива, дизайн, оснащение салона и т.д. Плюсы и минусы каждого варианта в такой таблице становятся очевидными.

6. Если у вас все еще осталось 2-3 варианта, определите риски по каждому из них. Какова вероятность, что неверный выбор приведет к действительно серьезным последствиям? Вы окажетесь без работы, без жилья, потеряете партнера и детей? Если риск не связан со значительным ухудшением вашего уровня жизни, рискните.

7. Проверьте принятое решение с помощью чек-листа. Если вы отметили более трех пунктов, ваше решение поспешно. Обдумайте все еще раз или поищите другие варианты.

Прочитали книгу до конца? [Не забудьте оставить свой отзыв](#) или расскажите, как Вы применили полученные знания в жизни и бизнесе!