

Дорога ложка к обеду — своевременность принятия решений

„Если Вы затягиваете принятие решения, значит,
Вы уже приняли решение оставить все по—старому...»



Что такое решение, принятие решений, своевременность

«Нет большей мудрости, чем своевременность». Ф.Бэкон

Решение — это формирование намерения поступить определенным образом, результат выбора цели и способа действия, завершение процесса выбора, которое обычно фиксирует процесс во времени.

Принятие решения. В психологии принятие решения традиционного рассматривается как этап волевого акта. В математике, социологии, психологии, психофизике, физиологии используется следующие определение принятия решения – это любой акт выбора из заданного количества альтернатив по заданному критерию.



Решение следует принимать, ориентируясь на будущее: **решаю и действую для того, чтобы...**

Принятие решения можно назвать ошибочным, если оно является ответной реакцией

на какое-либо событие: **решаю и действую потому, что...** Решения лучше не принимать только потому, что случилось нечто, так или иначе оказывающее влияние на возможность достичь определенной цели.

Своевременность — это поступление информации в пределах того времени, когда она полезна для принятия решения. Своевременность предполагает поступление информации в нужный момент принятия информационного решения, когда она еще может повлиять на результат принятия решения (деятельность). Нельзя рассматривать решение как догму. Оно должно быть гибким, подвижным, соответствовать духу времени. Своевременность означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых явлений, делающих это решение ненужным. Несвоевременно принятое решение часто бывает не только недостаточно эффективным, но и вредным. Вот что пишет по поводу своевременности принятия решения и практических действий один из самых успешных менеджеров XX века Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера»: «Вы имеете 95 процентов ... фактов, но, чтобы добыть недостающие 5 процентов, затрачиваете еще полгода. Когда, наконец, вы их добыли, оказывается, что они давно и безнадежно устарели. В рыночной ситуации по-другому не бывает. Время — вот главный фактор».

Почему так важно своевременно принимать решения?



«Принятие решений — любых решений — даст вам возможность вздохнуть с облегчением и продолжить двигаться дальше».

В народе не случайно сложились поговорки: «Дорога ложка к обеду», «Дорого яичко в Христов день», «После драки кулаками не машут». Любое решение должно приниматься с учетом состояния и развития объекта, требований времени, условий, конкретного характера обстановки, то есть должно быть своевременным.



Бесспорным является следующее утверждение: человек всегда должен помнить о личной ответственности за сделанный выбор и принятое решение. Принятие решения – это наука и искусство. Если научный подход базируется на использовании экономической теории и практики, математических методов, то искусство в принятии решений связано со способностью человеческого мозга синтезировать и обобщать информацию и вырабатывать оригинальные пути решения возникшей проблемы.

Несвоевременность поступления информации затягивает процесс принятия решения,

ведет к реализации деятельности в условиях большей неопределенности, к фактическому исключению информации из ее обращения в данном цикле принятия решения, вызывает необходимость внесения корректив в ранее принятые решения. Все это ведет к увеличению безинформационного периода. С другой стороны, несвоевременность поступления информации приводит к снижению ее ценности и достоверности, т.к. на момент принятия на ее основе корректирующих действий она к какой-то мере устаревает.

Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Но процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми, если вовремя не принять соответствующее решение. Но что означает "вовремя", чем определяется и измеряется своевременность? Зрелостью проблемы, наивысшей остротой ее проявления, возможностями ее решения в данной ситуации. Все это можно установить в процессе анализа. Но своевременность решения – это не только решение на пике остроты проблемы, на максимальном уровне риска необратимости. Своевременность отличается от преждевременности тем, что она учитывает не только состояние проблемы, но и условия, и возможности ее решения. Это означает, что решение должно выполняться точно в срок, согласно намеченному расписанию. Это все потому, что для принятия решения нужно подготовить почву, фундамент, чтобы это решение было эффективным.

Решения, которые были выполнены с опозданием — бесполезны, в связи с потерей актуальности. Они теряют свою силу и эффективность, кроме того, они могут еще больше усугубить ситуацию.

Преждевременно принятое решение не находит подготовленной почвы для его реализации и развития и может дать импульсы для развития негативных явлений. Запоздалые решения не менее вредны для общества.

Они способствуют решению уже «перезревших» задач и еще более усугубляет и без того болезненные процессы.

Что такое компетенция «своевременного принятия решений»?

«Всё хорошо, когда бывает кстати». У. Шекспир

Для начала разберемся, что такое компетенция. Одно из определений Управления персоналом говорит, что компетенция — это знания, умения, навыки, модели поведения и личностные характеристики, при помощи которых достигаются желаемые результаты, или описание поведения человека. Следовательно, **компетенция своевременного принятия решений** — способность эффективно принимать решения разного уровня сложности в том числе в условиях ограниченного времени

Если выразить эту компетенцию как модель поведения и личностную характеристику в категориях «норма», «недостаток» или «избыток» — получим следующее.

- **Норма компетенции.** Человек своевременно принимает решения, в том числе при недостатке информации, в сжатые сроки и в напряженных обстоятельствах; способен принимать эффективные решения настолько быстро, насколько это необходимо.

- **Недостаток компетенции.** Человек медленно принимает решения и поздно объявляет о них. Он осторожен и консервативен. Может слишком долго колебаться, пытается получить дополнительные сведения, чтобы чувствовать себя увереннее и исключить риск. Склонен к перфекционизму. Может отличаться низкой организованностью и всегда с трудом укладывается в сроки, отведенные для принятия решений. Склонен медлить с решением сложных вопросов.
- **Избыток компетенции.** Человек склонен к поспешным выводам, порой приступает к действиям, не проанализировав всю имеющуюся информацию, может быть импульсивным и нетерпеливым. Склонен к поспешному принятию решений.



Что же мешает принимать решения своевременно?

Причины могут быть разными:

- Перфекционизм
- Склонность оттягивать принятие решений
- Неорганизованность

- Чрезмерная осторожность
- Избирательная своевременность
- Избирательность в отношении людей
- Оттягивание момента озвучивания решения
- Избегание или страх перед негативной реакцией
- Стресс или сложность работы в авральном режиме

Как справиться с проблемами и развить в себе компетенцию своевременного принятия решений

«Лучшее лекарство от загруженности проблемами — непрерывное движение вперед»».



Предлагаем рекомендации по тому, как понять, что Вам мешает принимать решения своевременно, и избавиться от этого

1. Перфекционизм

Проявляется как ощущение потребности быть уверенным в себе на 100% и потребности быть уверенным, что большинство принимаемых решений верны

Это сильно тормозит процесс принятия решений. От перфекционизма достаточно

трудно избавиться, так как большинству людей он видится положительным качеством. Перфекционисты гордятся тем, что никогда не бывают неправы. Как правило, перфекционистам требуется больше, чем другим, времени, чтобы собрать больше информации. Таким образом они стараются увеличить степень уверенности и оградить себя от риска принятия неверного решения для того, чтобы избежать впоследствии критики за неверное решение, но принятое в более короткие сроки. Понятно, что любой, обладающий 100% информации и имеющий голову на плечах, может принимать верные решения. Но часто из-за этого время упущено и даже верное решение оказывается уже не актуальным — поезд уже ушел. Наиболее эффективными оказываются те, кому раньше других и большей степенью вероятности удастся принять решение в условиях ограниченной информации. Исследования показывают, что даже самые успешные люди правы лишь на 65%.

Практические рекомендации. Если есть необходимость принимать решения быстрее, то постарайтесь научиться работать с меньшим объемом информации. Да, уверенность в «непогрешимости» может исчезнуть. Но зато скорость — возрастет. Начать тренироваться и руководствоваться меньшим объемом информации лучше с менее значимых решений. В будущем Вы достигнете разумного баланса между размышлениями и действием, а еще сможете начать доверять своей интуиции. Постарайтесь постепенно, с каждой неделей, сокращать свои потребности в объеме информации и непогрешимости, потребность быть всегда правым, пока не достигнете разумного баланса между размышлениями и действиями. Старайтесь принимать не столь значимые решения в условиях неполной информации или ее отсутствия. Больше доверяйте своей интуиции, опыт не позволит сбиться с пути. Позвольте мозгу совершить вычисления.

2. Склонность оттягивать принятие решений

*«Торопитесь делать задуманное.
«Позже» слишком часто превращается в «никогда».*

Проявляется как привычка откладывать все на «потом». Такой человек спохватывается, когда все время уже почти вышло и делает все в последнюю минуту. Любители тянуть время не укладываются в сроки и практически не достигают целевых показателей.

Практические рекомендации. Всегда продумывайте задание на 10% сразу после его получения. Это позволяет точнее оценить, сколько времени понадобится для того, чтобы завершить остальную часть. Разбейте весь срок, отведенный для принятия решения, на три или четыре этапа и наметьте время работы над каждым из них. Один из законов Мерфи гласит: «Десять процентов времени тратиться на выполнение девяноста процентов задания, остальные девяносто процентов времени уходят на то, чтобы завершить оставшиеся десять процентов работы».

Всегда отводите больше времени, чем кажется, что эта работа может потребовать. Наметьте для себя контрольные даты на весь период выполнения задания. На самые ранние этапы планируйте сбор и анализ информации. Главное — не тяните до последнего момента, выставьте собственный крайний срок — на неделю раньше действительного.

3. Неорганизованность

Проявляется как забывчивость крайних сроков предоставления задания, потеря запросов о принятии решения, нужных документов, привычка не успевать все сделать вовремя, неразбериха в делах и бумагах. Работая в неразберихе, не получится принять качественных своевременных решений.

Практические рекомендации. Нужно установить более жесткие приоритеты. Сконцентрируйтесь больше на нескольких принципиальных решениях. Не позволяйте текучке и более мелким заданиям отвлекать от основных. Старайтесь быть дисциплинированным и организованным. Ведите журнал принятия решений.



Как только обнаруживается возможность принятия решения — сразу же делайте отдельную запись и проставляйте дату, когда, в идеале, решение должно быть принято.

Работу, которую необходимо завершить к определенной дате, планируйте путем обратного отсчета. В конце концов, пройдите курсы эффективной организации труда!

4. Чрезмерная осторожность

Проявляется как стремление все досконально анализировать, которое парализует все действия человека, и нежелание пользоваться новыми методиками и способами.

Практические рекомендации. Да, решения, принятые в условиях ограниченности времени или недостатка информации, могут

быть не идеальными. Гораздо важнее сейчас, что ты успеешь сделать несколько дел, пусть и не совсем идеальных, чем долго топтаться на оном месте. И если даже решение будет в итоге не 100%, есть шанс вынести доп.уроки из ситуации.

И следует спросить себя, соответствует ли потребность быть осторожным тем требованиям и срокам принятия решения, которые предъявляет работа или сама жизнь.



5. Избирательная своевременность

Проявляется как свойственность людям выполнять своевременно одни дела (например, бюджетные решения) и оттягивать выполнение других (например, отрицательный отзыв коллеге или подчиненному). Некоторых областей люди стараются избегать. Чаще всего, это какие-то непопулярные или даже негативные решения и меры, однако в полной мере это может относиться и к сложным решениям в неизвестной или малоизвестной области деятельности.

Практические рекомендации. Создайте для себя две колонки: в левую часть внесите те сферы, в которых принимаете решение своевременно и быстро, а в правую – те, в

которых неохотно принимаете решения, сомневаетесь, оттягиваете. Проведите анализ того, что объединяет этот список: деньги, люди, риски или руководство? Или же стараетесь избегать детализации и стратегии, или тех технических областей, которые не по душе или малознакомы?

В то же время вы уже принимали своевременное решение в других областях, постарайтесь перенести эту поведенческую модель на процесс принятия решений и в другие области. Навыки своевременного решения уже имеются, нужно лишь преодолеть барьеры (скорее всего, вашего отношения) в более сложных для этого областях. Если недостает знаний, квалификации – обратитесь к своему окружению, к самым мудрым, по вашему мнению, в плане принятия решений людям, или наймите консультантов, соберите специальную группу по решению этой проблемы. Не нужно быть экспертом во всех областях, но нужно знать, как получить доступ к экспертной информации в случае необходимости принятия решений.

6. Избирательность в отношении людей

Проявляется в своевременности решений в отношении одних людей и несвоевременности — в отношении других. Во многом это связано с личным отношением к человеку: с одними общаться легко, с другими крайне сложно взаимодействовать. Есть люди, которые проявляют больше позитивных реакций и те, кто любит критиковать. В зависимости от того, для кого предназначается решение, может изменяться и стиль принятия решения. Иногда хочется до последней минуты избежать общения с тем или иным человеком, потому что хочется поддержки и поощрения, а не критики или унижения.

Практические рекомендации. Отрепетируйте про себя наихудший сценарий разви-

тия событий в разговоре с трудными человеком. Постарайтесь предугадать, что человек мог бы сказать и подготовьте ответы, чтобы вас не могли застать врасплох. Сосредоточьте внимание на двух-трех моментах конфликтной ситуации и вежливо, четко настаивайте на них. Не пытайтесь выложить все, что приходит в голову, сконцентрируйтесь на сути.

Заблаговременно, до срока принятия решения, попробуйте закинуть пробный шар в том направлении, о котором думаете. В этом случае, возможно, придется немного поволноваться или испытать неприятные моменты, но зато будет информация, позволяющая принять лучшее решение.



7. Оттягивание момента озвучивания решения

«Подходящих моментов не бывает... Всегда для кого-нибудь это оказывается некстати».

Х.Серкас

Проявляется в том, что у человека нет проблем с тем, чтобы принять решение, но проблема объявить о нем, оттягивание этого момента до тех пор, пока не выйдут все сроки. Со способностью принимать своевременные решения здесь все в порядке, все дело в недостатке смелости и уверенности. Люди такого склада обычно не меняют однажды принятое решение, обычно они меняют свое мнение относительно того, когда сказать о том, что решение уже принято. Как правило, решение принимается своевременно, откладывают на неделю, а то и на две его озвучивание, так как боятся реакции на свое решение, готовят себя эмоционально, чтобы быть в состоянии вынести накал страстей вокруг него, или пытаются найти подходящее время, чтобы изложить принятое решение.

Практические рекомендации. Запишите, какие решения приняли бы прямо сейчас, и сравните с теми решениями, которые принимаете в действительности и объявляете о них гораздо позже. Являются ли эти решения теми же, или они отличаются? Если они в основном те же, возможно, имеется именно эта проблема — оттягивание момента озвучивания.

Если напряжение и критика в любом случае будут одинаковыми, лучше сразу разделаться с озвучиванием решения. Если же критика будет содержать некую полезную информацию — тогда это позволит скорее скорректировать решение.

8. Избегание или страх перед негативной реакцией

Проявляется в том, что человека способны поколебать неприятие и враждебная реакция на его решение, и это расшатывает его уверенность в принятом решении. В этом случае он может быстро сдать свои позиции и дать задний ход, стараясь сделать всем хорошо. И это не является наилучшим и правильным решением для самого человека. Как

правило, это мощный тормоз для своевременности принятия решения.

Практические рекомендации. Оцените проблему, решение которой откладываете и рассмотрите варианты решения. Выберите один, разработайте обоснование и озвучьте проблему. Будьте готовы защищать свой выбор, старайтесь предвидеть, о чем могут спросить, на что будут возражать, как подействует на других это решение. Внимательно выслушайте критику своей идеи и пересмотрите ее в соответствии с фактической информацией. Если же не согласны с критикой — стойко держите свою позицию.

Запишите все, что беспокоит на листок бумаги. Разделите по категориям. Теперь запишите по одному аргументу ЗА напротив каждого объекта беспокойства. Опасения справедливы только в случае, если рассмотрели и его противоположную сторону. Все варианты решений имеют ЗА и ПРОТИВ.

9. Стресс или сложность работы в авральном режиме

Проявляется в нежелании принимать решение в режиме аврала, особенно — если про-



блема крупная. Работа в режиме аврала над проблемой, которая не сформулирована должным образом и не имеет прецедентов ее решения, с той информацией, которая имеется на руках в настоящий момент — это выстрел в темноту. Некоторым людям условия аврала придают силу, для других — это стресс. На самом деле аврал замедляет работу и принятие решений.

Человек чувствует себя не в своей тарелке, неспособен выкладываться полностью, когда его подгоняют, становится более беспокойным, нервным, расстроенным.

Практические рекомендации. Крупные решения состоят из множества маленьких. Принимайте серию более мелких решений, отслеживайте обратную связь, корректируйте курс, собирайте еще немного сведений, еще двигайтесь вперед, и так, пока не примете окончательное крупное решение. Не пытайтесь даже сделать это сразу. Сначала делайте насколько возможно точные

предположения и исправляйте мелкие решения по мере поступления обратной связи. Исследования по решению проблем показывают, что лишь на этапе второй или третьей попытки можно получить истинное понимание картины ситуации со всеми предпосылками. Начинать надо с малого, чтобы можно было скорее поправить и начинать действовать надо как можно раньше.

Когда время поджигает — стресс и конфликты. Научитесь справляться со своим раздражением и раздражением других. Когда оказываетесь под стрессом — выкиньте проблему из головы и займитесь чем-нибудь другим. И возвращайтесь к проблеме лишь тогда, когда ситуация будет снова под контролем. Пусть мозг сам поработает над проблемой, пока вы займетесь чем-то более спокойным.

Эффективность своевременных решений руководителя



«Все важные дела, как суфле, нужно подавать вовремя».

Выражение «руководить — значит предвидеть» означает умение приступать к выработке решений заранее, когда есть время на глубокое их обдумывание и подготовку достаточных средств для реализации. Любое быстро принятое удачное решение всегда является плодом предварительно проведенного обдумывания, основательной подготовки.

К сожалению, предвидение и предусмотрительность проявляются далеко не у всех и не всегда. Чаще всего решения запаздывают, принимаются в условиях уже начавшихся событий, не оставляющих времени на раздумья и подготовку реализации. Опоздание с разработкой решения ведет к тому, что обдуманной программы действий в нужный момент не оказывается, поэтому приходится поступать не лучшим образом.

Эффективность решения означает выбор такого варианта действий, который ведет к надежному, своевременному и полному достижению намеченного результата при меньших затратах или к получению максимального результата при заданных затратах. Здесь принимается во внимание соотношение намеченного полезного результата и планируемых затрат, полнота отдачи от используемых ресурсов, высокая степень использования возможностей средств для получения намеченного результата при минимуме отрицательных последствий, снижающих его ценность.

Мнения самых разных экспертов в сфере бизнеса и менеджмента и результаты фундаментальных исследований в этой области

(например, CEO Genome Project, в которое вошли оценки 17 тыс. топ-менеджеров) сходятся в одном качестве эффективного и результативного лидера — **его способности самостоятельно и своевременно принимать ответственные решения**. Этот навык как никакой другой позволяет эффективному CEO двигаться со своей компанией вперед в «тумане» неопределенности будущего.



Формируем навык своевременного принятия решений

«Бизнес — это умение принимать своевременные правильные хозяйственные решения в условиях неопределенности». Аксиома Гарвардской школы бизнеса

Можно ли сформировать навык своевременного принятия решений? Можно, как и любой другой навык. Разберемся, как именно это сделать.

ЧТО?

Все начинается с вопроса «что?». С этого короткого слова запускается любая трансформация — от готовности вести здоровый образ жизни, наладить свое финансовое благополучие или выстроить счастливые отношения между супругами с атмосферой любви и заботы до стремления быть выдающимся бизнес-лидером и результативным CEO.

Через вопрос «что?» формируется осознание желания или понимание проблемы. Что вам необходимо сделать, чтобы через пять лет возглавить публичную компанию?

Что вам требуется, чтобы компания, которая находится под вашим управлением, вышла из разряда посредственных и стала демонстрировать выдающиеся результаты, обгоняя рынок? Что требуется, чтобы советы директоров публичных компаний имели желание избрать вас своим председателем совета директоров?



Задайте себе следующие вопросы.

- Что мне не дает покоя в моем текущем положении?
- Что в моей работе позволит чувствовать гордость мне, моей команде, нашим клиентам и нашим акционерам в течение следующих 24 месяцев?
- Что из задуманного позволит мне ощущать, что я приближаюсь к своей долгосрочной цели в течение следующих 6 месяцев?

КАК?

Далее следует важный тактический вопрос «как?». Он, как мост, связывает мечты и цели с достижениями. Для развития навыка принятия решений стоит проанализировать свои ситуации из прошлого, когда решения давались легко и когда, наоборот, вы избегали решений, так как боялись ответственности, а неизвестных факторов было слишком много. Какие решения из тех, что избегали в прошлом, вы могли бы принять сейчас? Кто из известных вам людей вызывает у вас уважение своей способностью принимать решения? Если такие люди есть, почему бы не обсудить с ними, что они делали, чтобы развить у себя этот навык. Все профессионалы когда-то были любителями. Наблюдайте вживую или через книги за выдающимися людьми, которые достигли невероятного успеха в способности принимать решения.

КОГДА?

Заключительный вопрос — «когда?». Важно не только определить, когда начнете развивать свой навык принятия решений, и к какому периоду достигнете намеченной цели, но и определить промежуточные рубежи, по которым будете замерять успешность прогресса по формированию этой способности.

Это «секундомер». Он будет избавлять от безответственности, иллюзий и фантазий. На каждое «что» должно быть «когда». Без «когда» ваше «что» — это просто мечта.

Действительно ли вы хотите стать в ряды выдающихся руководителей? На что вы готовы ради достижения этой цели? Людей часто притягивает «верхушка айсберга» чужого успеха в виде признания, денег, стиля жизни. Но, как известно, верхушка — это лишь 10% всего айсберга. А под «водой» в биографии выдающегося лидера находятся «пот, кровь и слезы». Лидер — это большая

работа над собой. Лидер — это собственный выбор, а не выбор собственной должности.

У выдающихся руководителей есть целый набор принципов, которыми они руководствуются в своей жизни. Способность своевременно принимать решения — один из них. Включите в свой арсенал три вопроса «что?», «как?» и «когда?» и сделайте их помощниками успеха на пути к выдающимся результатам.

Практические рекомендации по навыку своевременного принятия решения



Когда дело доходит до принятия решений, многих пугает возможность сделать неверный шаг. В результате — люди бездействуем в надежде на то, что правильное решение со временем придет само собой. Это не лучший путь, особенно когда речь идет о распределении рабочих задач и управлении командой. Вместо этого есть смысл определить, какие навыки и советы помогут быстрее принимать решения, которые раньше ставили в тупик.

Каждый день мы тратим непомерное количество времени и энергии, выбирая между равно привлекательными вариантами. Однако, несмотря на то что они кажутся равнозначными, каждый из них привлекает по-своему, что вынуждает идти на компромисс,

даже если мы всего лишь делаем выбор между салатом из капусты (легко и полезно), лососем (более тяжелый в усвоении белок) и пельменями (вкусно, но содержит много углеводов).

Если даже такие обыденные решения отнимают столько времени и сил, что уж говорить про более серьезные ситуации, с которыми сталкиваемся ежедневно в своих организациях. Какой продукт продолжить выпускать, а какой прекратить? Кого нанять и кого уволить? Стоит ли начинать этот нелегкий разговор?

И за каждым из этих вопросов следует бесконечное число других таких же. Если затевать тяжелый разговор, то когда? И как? Что лучше: позвонить ему, встретиться лично или написать письмо? Говорить с ним при всех или наедине? Какие сведения ему сообщать, а какие лучше утаить? И далее в том же духе...

Как же научиться более эффективно справляться с принятием всевозможных трудных решений?

1) Первый метод заключается в использовании силы привычки, чтобы значительно снизить утомление, связанное с рутинными вопросами. Суть в том, что если возьмете себе в привычку, например, всегда есть салат на обед, то больше вообще не придется принимать решений по этому вопросу. Таким образом, сэкономите энергию для других дел.

Это действенный метод, когда речь идет о предсказуемых и рутинных решениях. Но как быть с нестандартными ситуациями?

2) Второй метод предполагает применение алгоритма «если/то» для упрощения спонтанных решений. Представим, например, ситуацию, что вас кто-то постоянно перебивает и вы не знаете, как на

это реагировать. В этом случае правило звучало бы так: если человек перебеет меня дважды в разговоре, то я ему сделаю замечание.

Эти две техники: сила привычки и принцип «если/то» помогут ускорить множество типовых и рутинных решений, с которыми сталкиваемся в жизни.

Однако остается проблема крупных, стратегических решений, которые нельзя ни предсказать, ни превратить в привычку.

Пример. Высокотехнологичная фирма столкнулась с трудностями, последствия которых невозможно было предсказать. На повестке стояли вопросы такого рода: в производство какой продукции инвестировать больше средств, как реагировать на угрозу со стороны конкурентов, как оптимальным образом произвести объединение с недавно приобретенной фирмой, в какой части урезать бюджет, как организовать систему отчетности и так далее.

Именно такие решения могут затягиваться на недели, месяцы, а то и годы, тормозя развитие организации в целом. Их невозможно превратить в привычку или разрешить с помощью алгоритма «если/то». И самое главное, это вопросы, на которые не существует ясных и заведомо правильных ответов.

Руководство компаний склонно медлить с принятием решений подобного рода, собирая все больше и больше данных, многократно взвешивая все за и против, привлекая дополнительных консультантов — в общем, откладывая решение в надежде, что рано или поздно найдется четкий ответ.

Но что, если нам принять за основу тот факт, что подобного ответа просто не существует? Быть может, это ускорит процесс принятия решений? На совещании опять, уже в который раз обсуждали наболевший вопрос —

что делать с неким бизнесом, когда вдруг гендиректор прервал дебаты, громко заявив: «Сейчас четверть четвертого. Мы должны выработать решение в течение следующих пятнадцати минут». И знаете что? Они это сделали.

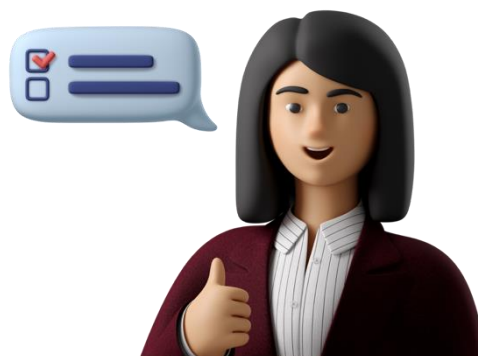
3) Третий метод принятия решений: воспользуйтесь таймером.

Если стоящие перед вами проблемы были достаточно изучены, варианты выбора одинаково привлекательны и ясного ответа так и не найдено, признайте, что определить правильный курс невозможно, и просто примите решение.

Конечно, было бы неплохо сначала проверить его эффективность — например, создать пробную версию, вложив в нее минимум средств. Но даже если не можете этого сделать, решение все равно должно быть принято. То время, которое сэкономите, отказавшись от бесплодных оценок и обсуждений, принесет огромную пользу с точки зрения продуктивности.

Минуточку, возразите вы, если потратить на него больше времени, рано или поздно правильный ответ все-таки найдется. Очень может быть. Но, во-первых, потеряете кучу драгоценных часов, дней и недель в ожидании «просветления», а во-вторых, правильность этого одного-единственного решения приучит вас и во многих других случаях медлить в пустых надеждах на ясный ответ.

Примите решение и двигайтесь дальше.



Практические задания

1. Оцените какую-нибудь проблему, решение которой вы откладываете. Рассмотрите варианты решения, выберите один, разработайте обоснование. Озвучьте проблему (друзьям, коллегам, семье). Будьте готовы защищать свой выбор, старайтесь предвидеть, о чем вас могут спросить, на что будут возражать, как подействует на других это решение. Внимательно слушайте, принимайте критику своей идеи и пересмотрите ее в соответствии с фактической информацией. В противном случае – держите свою позицию.

2. Возьмите лист бумаги и составьте из них список нерешенных вами вопросов. Заранее установите для себя время (как, правило, 3-5 минут) и по порядку, один за другим, принимайте наилучшее из всех возможных на текущий момент решений. Запишите их и оцените.

3. Выберите какие-либо 2-3 проблемы (задачи) и вместе с ребенком задайте вопросы:

- **Зачем я буду это делать?**
- **Какие у меня есть варианты решений?**
- **Какими будут последствия моих действий?**
- **Насколько решение служит моим интересам?**

Запишите и обсудите ответы на них по каждой задаче.

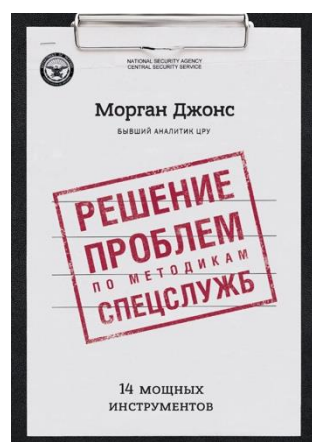


Рекомендуем почитать

1. **Д. Канеман. Думай медленно... решай быстро.** Нобелевский лауреат Даниэль Канеман объясняет, почему мы подчас совершаем нерациональные поступки и как мы принимаем неверные решения.
2. **Чип Хиз и Дэн Хиз. Переключайтесь.** Авторы книги считают, что мы подсознательно не даем себе добиваться важных изменений в бизнесе или в личной жизни и вовремя принимать правильные решения. Во всем виноват конфликт между рациональным и эмоциональным мышлением. Например, наша рациональная часть хочет добиться масштабных улучшений в работе компании, а эмоциональная не хочет выходить из зоны комфорта. И именно этот конфликт может свести на нет все попытки добиться перемен и помешает своевременному принятию верных решений.

Рекомендуем почитать

1. **М. Поташев, П. Ершов. Путь решения.** Авторы книги — давние участники игры «Что? Где? Когда?» и успешные бизнес-консультанты. За годы своей практики они убедились в том, что у этих двух занятий есть немало точек пересечения. И там, и там нужно правильно формулировать и интерпретировать задачи, эффективно анализировать информацию, находить разные пути решения, оценивать их, делать выбор и нести за него ответственность. Обобщив свой многолетний опыт, авторы предлагают читателям универсальный алгоритм творческого мышления и иллюстрируют его множеством примеров, задач и упражнений.
2. **М. Джонс. Решение проблем по методикам спецслужб.** Главная причина неверных решений — неумение проводить качественный анализ проблемы. Этому не учат ни в школах, ни в университетах. А ведь этот навык очень важен для всех, кто принимает решения. Автор книги — бывший аналитик ЦРУ. Он предлагает использовать методики спецслужб и рассказывает об эффективных подходах к принятию решений.
3. **Н. Грин. Хватит гадать! Девять стратегий для решения любых проблем.** Практичная книга с авторскими стратегиями решения проблем и реальными кейсами. Неумение решать проблемы приводит к неоправданным тратам времени, сил и денег. Нэт Грин научит вас решать сложные проблемы в разных сферах — в бизнесе, на общественном уровне и в личной жизни. Он предлагает девять универсальных стратегий, которые помогут справиться с любыми задачами — от мелких бытовых неприятностей до серьезных организационных проблем на работе и семейных конфликтов.
4. **У. Стиксруд, Н. Джонсон. Самостоятельные дети.** Как ослабить контроль и научить ребенка управлять собственной жизнью. Цель данной книги — перейти от модели родительского давления к формированию в ребенке увлеченности. Авторы подсказывают, как присутствовать в жизни ребенка, не привнося в нее тревогу — это лучшее, что можно сделать для своих детей и самих себя.



Рекомендуем посмотреть



Темные времена

История о том, как пост премьер-министра Великобритании занял Уинстон Черчилль. Перед политиком стояла задача: подчиняться ли нацистской Германии или нет? Государственному деятелю понадобилось приложить максимум усилий, чтобы взвесить все «за» и «против» и огласить своё решение. Для мужчины это было финальным решением и завершением его политической карьеры.



Рождественская трансляция

Репортер Эмили Морган никак не может выбраться из провинциального городка и откровенно завидует своему бывшему, который работает в мегаполисе. Она продолжает освещать местные новости, искренне надеясь на то, что однажды получит шанс показать себя на крупном телеканале. Однажды Эмили узнает, что ведущий популярного утреннего шоу покинул свой пост, и что на вакантное место объявлен конкурс.



Аполлон 13

После высадки Армстронга на луну каждый следующий экипаж мечтал повторить этот подвиг. Джим является капитаном Аполлона-13, следующего кто должен был покорить луну после Аполлона-11. Полгода подготовок и экипаж готов к запуску на луну, но за несколько недель до пуска врачи снимают главного пилота и меняют на запасного из дублирующей команды.



Фаворитка

Королева Анна Стюарт не отличалась сдержанностью и рассудительностью, поэтому во времена ее правления решением всех важных вопросов занималась ее фаворитка Сара Черчилль, герцогиня Мальборо. Королева во всем полагалась на свою верную подданную, герцогиня хорошо относилась к правительнице, но при этом извлекала из ее доверия собственную выгоду.



Асфальт

Жизнь во французском провинциальном городке идет своим чередом. Люди ходят на работу, добиваются успехов, переживают досадные поражения, влюбляются, расстаются, ссорятся и мирятся. У каждого из жителей свои насущные проблемы.