

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Принятие решений — непростой процесс, требующий серьезных ресурсов (физических и эмоциональных). Бизнесаки из этого раздела помогут вам принимать решения быстрее и эффективнее.

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

76. ЧЕТЫРЕ ВОПРОСА

Об этом инструменте нам напомнила Дарья Сальникова, за что мы говорим ей спасибо.

Что будет, если это произойдет? (плюсы от выполнения)	Что будет, если это не произойдет? (плюсы от невыполнения)
Чего не будет, если это произойдет? (минусы от выполнения)	Чего не будет, если это не произойдет? (минусы от невыполнения)

Это квадрат Декарта. Четыре вопроса, позволяющих принять взвешенное решение.

Есть тонкость — в квадрате НЕ-НЕ нельзя допускать ответов, аналогичных первому (а это хочется сделать из-за двойного отрицания).

Этот инструмент помогает рассмотреть проблему со всех сторон.

Давайте рассмотрим небольшой пример — решение компании (например, издательства) о выходе на международный рынок.

Что будет, если это произойдет? Рост бренда. Рост выручки в будущем. Большой статус компании на внутреннем рынке	Что будет, если это не произойдет? Фокус на внутреннем рынке. Больше ресурсов на текущие проекты
Чего не будет, если это произойдет? Свободного времени. Свободных ресурсов — нужны деньги на новых сотрудников, командировки и каталог продукции на английском	Чего не будет, если это не произойдет? Возможности для роста в далекой перспективе — риск упереться в потолок на локальном рынке

Плюсы и минусы можно взвесить, придав им субъективные численные оценки — чтобы количественно сравнить оба варианта.

77. ФИЛЬТРЫ МАННА

Каждый день нам приходится оценивать идеи — свои и чужие.

Идеи приходят в вашу голову, в головы ваших коллег, подчиненных и клиентов — и их нужно как-то оценить.

Для этого вам пригодится простое и бесплатное приложение «Фильтры Манна», в основе которого лежит методика, которой я пользуюсь уже лет пять.

Заходите в AppStore, запускаете поиск по словам «Фильтры Манна». Находите и скачиваете (бесплатно).

И пользуетесь. Алгоритм простой. Например, у вас есть идея — вы хотите разместить продающий текст на обороте ваших визиток.

Вы видите такие опции оценки идеи:

☰
Фильтры Манна

Эту идею сделать...

Быстро
Долго

Просто
Сложно

Бесплатно
Дорого


Эффект есть
Эффекта нет

Получить ответ


Очевидно, что реализовать такую идею быстро, просто, среднеплатно, и мы думаем, что эффект будет:

☰
Фильтры Манна


Эту идею сделать...




Быстро Долго



Просто Сложно



Бесплатно Дорого



Эффект есть Эффекта нет

Получить ответ

Нажимаем «Получить ответ», и вуаля!

Действуй!

Попробуйте, поиграйте с приложением.

Уверен, вам понравится оценивать идеи самому.

Также уверен, вы попросите вашу команду пользоваться им, чтобы не беспокоить вас возгласами: «Шеф! У меня классная идея!»

Идея классная, когда приложение говорит: «Действуй!»

78. ПРАВИЛО СЕМИ ВДОХОВ

Эту идею нам прислал Сайран Садвакасов. Спасибо!

Самураи принимали решения на протяжении семи вдохов. Если самураю не удавалось принять решение за это время,

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

он переключался на что-то другое, поскольку это означало, что для решения либо не готов он сам, либо нет подходящих обстоятельств.

79. ШУТ (ИЛИ АДВОКАТ ДЬЯВОЛА)

В Средние века шуту позволялось осмеивать решения короля или вельмож — те, как правило, не могли открыто критиковать друг друга. Попробуйте и вы на совещаниях и мозговых штурмах назначать одного человека, который будет неприкосновенным. Пусть он критикует все идеи — так не возникнет ситуации, когда все побоялись покритиковать априори неудачную или бесперспективную идею руководства.

80. МОЗГОВЫЕ ШТУРМЫ И СОВЕЩАНИЯ С ПОМОЩЬЮ МАЙНД-МЭПОВ

Мозговые штурмы очень удобно проводить в программах для построения майнд-мэпов.

В чем удобство майнд-мэпов? В том, что после проведения штурма вы сможете быстро и наглядно представить его результаты.

В большинстве программ есть специальные режимы для проведения мозговых штурмов — мы опишем процесс в Mindjet Mind Manager.

Итак, после того как вы собрали всех участников, создайте новую карту и включите режим Brainstorm. На первом шаге программа предложит вам сформулировать задачу штурма.

На втором шаге начинается основная часть — генерация идей. Как известно, на этом этапе не нужно ни судить идеи,

ни разбивать их по категориям. Все участники излагают свои мысли, модератор фиксирует их — они добавляются в качестве топиков второго уровня в вашей карте.

Наконец, на третьем этапе вы сможете разбить идеи по категориям. Здесь Mindjet предлагает много возможностей.

1. Можно разбить идеи по категориям «сделать», «исследовать», «сохранить на будущее», «удалить».
2. Можно разнести их по четырем квадрантам матрицы Эйзенхауэра («срочно и важно», «важно, но не срочно», «срочно, но не важно», «не срочно и не важно»).
3. Есть и режим «шести шляп Де Боно», и другие варианты разбиения. Вы можете создать и собственные категории.

После того как вы выбрали один из вариантов классификации или предложили свой, обсудите с коллегами все идеи и разнесите их по категориям, а неподходящие удалите.

В итоге у вас получится удобная и структурированная карта для дальнейшей работы над озвученной проблемой.

81. «ПОЧЕМУ, ПОЧЕМУ?», ИЛИ FIVE WHY

Простой и эффективный метод, суть которого — последовательно задавать вопрос «почему» — до пяти раз. Сформулируйте проблему (если она еще не сформулирована кем-то другим, например вашим коллегой) и спросите себя (или коллег), почему она возникла. Когда причины будут перечислены, задавайте

вопрос «почему» в отношении них — и продолжайте процесс до тех пор, пока не докопаетесь до сути.

82. ВЫПЬЕМ ЖЕ...

Говорят, что у трезвого на уме, то у пьяного на языке.

Иногда бокал вина — очень даже неплохая идея для бизнеса.

Попробуйте сделать SWOT-анализ самого себя в состоянии легкого алкогольного опьянения (сразу больше недостатков и плюсов находится!).

Попробуйте после бокала вина поработать над документами или ответственной презентацией — точно пойдет легче!

А некоторые деловые люди специально проводят важные встречи в ресторанах и о делах начинают говорить только после выпитого — обеими сторонами ☺ — бокала.

83. СЖИГАЙТЕ КОРАБЛИ

Есть красивая история про двух военачальников, которые прибегали к необычному методу. Сян Юй в III веке до н. э. сжигал свои корабли, пока солдаты спали накануне сражения с войсками династии Цинь. А испанский конкистадор Кортес повторил это в XVI веке.

Солдаты сражаются яростнее и побеждают, когда им некуда отступить.

Но поведение, которое показали Сян Юй и Кортес, — редкость, ведь большинство людей стремятся сохранять максимум возможностей. Открыть ресторан и сделать в нем спортбар, кафе, пиццерию, паб и еще что-нибудь — и в итоге проиграть конкуренцию специализированному заведению. Встречаться сразу с двумя девушками и оттягивать выбор. Пытаться работать сразу на все

сегменты рынка, чтобы не потерять никого из покупателей.
Отправлять ребенка в шесть спортивных секций.

Сосредоточьтесь на ключевой цели. Дайте публичное обещание, сделайте что угодно, чтобы отрезать себе пути к отступлению. Да, это немного страшно, но очень эффективно.

Говорят, что прокрастинация — чума XXI века. К примеру, у крестьянина в Средние века не было никакой возможности откладывать дела. Если не поколешь дрова, не принесешь воду, не накормишь скот, наступят голод, холод, смерть.

Современные условия прокрастинацию не делают смертельной. Вам останется заставить себя поверить, что откладывать — смерти подобно и другого выхода у вас нет.

84. ЭФФЕКТ ЯКОРЯ

Возможно, вы слышали про импринтинг — открытие Конрада Лоренца, которое сводится к тому, что гусята после рождения привязываются к первому увиденному объекту, принимая его за мать.

Нечто похожее происходит и с людьми. Мы «цепляемся» к первым попавшимся в поле зрения числам и ориентируемся на них при принятии решений. Это убедительно доказали эксперименты Дэна Ариели*, эксперта по поведенческой экономике. Например, студентов просили выписать последние две цифры номера их страхового медицинского полиса. Очевидно, что это совершенно случайное число. Затем их спрашивали, готовы ли они заплатить эту сумму (в долларах) за бутылку вина и несколько других лотов, и предлагали указать максимальную сумму, которую

* Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. С. 44.

они готовы отдать за каждый лот. После чего проводился закрытый аукцион, и лоты отдавались тем, кто указал максимальную цену. После анализа данных выяснилось, что студенты с большим номером страхового полиса называли большие цены, хотя все они полностью отрицали влияние этих цифр на их решение.

Как потребитель вы можете учитывать этот фактор при принятии решений — и помнить, что ваши «рыночные решения» не на 100% рациональны.

А как поставщик/продавец помните, что покупатель может судить о дороговизне/дешевизне товара, отталкиваясь не от издержек, не от реальной его ценности или других факторов, а от «якоря» — первой цены на данную товарную категорию (или даже, как показал эксперимент, случайной цифры).

85. ИЗБЕГАЕМ ПАРАЛИЧА РЕШЕНИЯ

Принятие решений требует серьезных ресурсов.

Возможно, вы слышали про знаменитый «эксперимент с вареньем»*. В продуктовом магазине проводили дегустацию джема и предлагали после нее приобрести банку понравившегося со скидкой.

В эксперименте сравнивались две витрины: на одной было шесть видов джема, на другой — 24.

Витрина с большим выбором ожидаемо привлекла больше людей: 60% остановившихся против 40% у витрины с ограниченным выбором.

Но зато статистика покупок уже не так интуитивно очевидна: 30% посетителей витрины с ограниченным выбором сделали покупку — против 3% посетителей

* Sheena S. Iyengar, Mark R. Lepper. When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? // Journal of Personality and Social Psychology. Vol 79 (6). Dec. 2000.

витрины с большим выбором, который, судя по всему, усложняет решения, а не дает нам свободу.

При возможности ограничивайте количество альтернатив, когда принимаете решение, — иначе будет очень нелегко его принять и сравнить все варианты.

86. «НАШИ МАЛЬЧИКИ НЕ МОГЛИ ПОГИБНУТЬ НАПРАСНО»

Если у вас есть два способа добраться из точки А в точку Б: на такси (200 рублей) и на метро (50 рублей) — и вы никак не сможете пойти пешком, то во сколько вам обойдется тот или иной вариант?

Такси обойдется в 150 рублей, а метро — в 0 рублей, потому что 50 вам придется заплатить в любом случае.

Деньги, уже потерянные (или которые будут потрачены в любом случае), не должны приниматься в расчет при принятии решений.

Как говорит Ричард Нисбетт*, «нет смысла есть кислый виноград потому, что вы много за него заплатили». Деньги вам уже не вернуть, и не нужно оправдывать эти расходы.

В экономике этот принцип называется принципом невозвратных издержек и сводится к тому, что, принимая решение, нужно учитывать только будущие прибыли и затраты.

А фраза из названия этого бизнесхака — самый печальный пример невозвратных издержек: когда на войну отправляют новых солдат, потому что те, кто уже погиб, не должны погибнуть зря.

* Нисбетт Р. Мозгоускорители. Как научиться мыслить, используя приемы из разных наук. М.: Альпина Паблшер, 2016. С. 109.

87. РЕЗИНКА

Если вы не можете выбрать между двумя похожими, практически равноценными вариантами, представьте, что находитесь в середине большого резинового жгута буквально между этими вариантами, и спросите себя, что вас держит и какая сторона тянет вас сильнее.

88. ПРАВИЛО 10/10/10

Принимая решение, задайте себе три вопроса:

- как я буду относиться к этому через десять минут?
- как я буду относиться к этому через десять месяцев?
- как я буду относиться к этому через десять лет?

Некоторые решения могут вызывать краткосрочные эмоции, страх, и бывает полезно подумать о том, какие дивиденды они способны принести в долгосрочной перспективе.

Будете ли вы жалеть, что на что-то не решились? Или наоборот?

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

Электронная почта может быть удобным инструментом, а может стать чудовищным пожирателем вашего времени. От нее никуда не деться — это инструмент делового общения № 1, — и лучше пусть работа с ней будет удобной и приятной. Приемы из этого раздела помогут вам тратить на почту минимум времени — и оставлять больше часов на более важные задачи.

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

