

# Непростые решения

Дэвид Максфилд



Представьте: вы генеральный директор производственной компании, и число заказов сильно возросло. Нужно бы радоваться, но вы словно получили удар под дых. Предприятия перегружены, материалов не хватает, и вы понимаете, что все заказы выполнить не получится. Придется решать, за какие взяться, какие отложить, а от каких отказаться.

Не все от вашего решения останутся в выигрыше: будут и недовольные клиенты, и возмущенные продавцы, и разочарованные работники предприятия. Если вы допустите ошибку, ваша репутация может сильно пострадать.

Вот другая ситуация, требующая серьезного решения: вы узнаете, что вас сократили. Это не так уж неожиданно, ведь компания, как и весь город, переживает трудные времена. Остаться здесь, где ходят в школу ваши дети? Или лучше переехать в другой регион, где больше работы?

Вероятность сделать неверный выбор велика, определенности практически нет. Решившись на переезд, вы понесете расходы и можете лишиться всех льгот по безработице. Останетесь — окажетесь в одной лодке со своим соседом, который уже два года не может найти работу.

Каждому лидеру приходится принимать сложные решения, которые сказываются на жизни компании, репутации и карьере. Первым делом нужно понять, что делает решение таким сложным. Политолог Александр Джордж, автор исследования о том, как принимают решения президенты, выделяет два фактора:

- **Неопределенность:** у президента нет ни времени, ни ресурсов, чтобы в полной мере оценить последствия своих решений.
- **Неоднозначность ценностей:** этим термином Джордж напоминает, что даже «лучшее» решение пойдет во вред некоторым людям и может подорвать ценности, которые лидер хотел бы поддерживать.

Решения, которые принимают топ-менеджеры, руководители среднего звена, рядовые сотрудники и родители, имеют общие черты. Неопределенность и неоднозначность ценностей заставляют нас колебаться, откладывать решение и медлить, когда нужно действовать. Что делать лидеру, чтобы эти факторы не помешали принять верное решение?

## Неопределенность.

Первая реакция на неопределенность часто усугубляет положение. Будьте осторожны, вы можете попасть в четыре ловушки.

### Попытка избежать решения.

Часто кажется, что проблемы появляются из ниоткуда, тогда как на самом деле мы просто не замечаем, как ситуация постепенно выходит из-под контроля. Вместо того, чтобы решать возникающие проблемы сразу же, мы игнорируем их, пока не становится уже слишком поздно. Например, ваши предприятия уже некоторое время работают на пределе возможностей, а в цепи поставок иногда бывают заминки. Вы считаете это нормой и пускаете все на самотек, а потом «внезапно» не справляетесь с заказами.

**Зацикливание.** Когда мы сталкиваемся с проблемой, в организме происходит выброс адреналина, и мы концентрируемся на непосредственной угрозе. В режиме «бей или беги» мы не способны стратегически мыслить. Но обращая внимание только на очевидную краткосрочную угрозу, легко упустить из вида общую ситуацию и более долгосрочные последствия.

**Чрезмерное упрощение.** Реакция «бей или беги» также заставляет нас слишком упрощать проблему. Мы делим окружающих на «друзей» и «врагов», видим только две возможности — «выиграть» или «проиграть», «вариант А» или «вариант Б». Чтобы принять верное решение, нужно выйти за эти рамки и искать новые способы решения проблемы.

**Изоляция.** Сначала может показаться, что, если скрыть проблему, с ней будет проще разобраться. Например, кажется, что разумнее будет не рассказывать о проблеме начальнику, коллегам и клиентам, пока вы не решите, как поступить. Но в результате вы слишком поздно начнете бить тревогу.

Чтобы не попасть в эти ловушки — или чтобы выбраться, если все-таки не удалось их избежать, — идите к решению постепенно и не спешите. **Вот пять шагов**, которые помогут сократить неопределенность при оценке возможных вариантов.

**1. Оцените ситуацию.** Во-первых, объективно оцените все возможные последствия бездействия. Представив, чем оно грозит, вы уже не захотите игнорировать проблему. Во-вторых, подумайте о плюсах и минусах возможных вариантов. Представьте разные сценарии: это поможет заметить

подводные камни и увидеть новые возможности. Например, если вы лишились работы, то последствия бездействия будут неприемлемы. Переезд в регион с высоким уровнем занятости — разумное решение, но предполагает затраты. Полезно составлять списки затрат и преимуществ действия и бездействия.

**2. Не загоняйте себя в тупик.** Рассматривайте все идеи и предположения. Задумайтесь: «Может сделать и то, и другое?» Или: «А какие еще есть варианты?» Например, получится ли у вас отложить переезд до тех пор, пока работа в регионе с высоким уровнем занятости не найдется? Если найдется место в другом городе, возможно ли будет работать удаленно?

**3. Посоветуйтесь с близкими.** Ухватитесь за спасательный круг. Не мучайтесь над выбором в одиночестве. Поговорите о своем решении и соображениях с людьми, которым доверяете. Скорее всего, когда вы поделитесь с другими, появятся новые идеи.

**4. Опробуйте решение.** Найдите безвредный и простой способ проверить ваши варианты. Например, если не получается выполнить все заказы, пусть продавцы попробуют договориться с некоторыми клиентами о переносе сроков и оценят их реакцию. Подумайте, возможно ли отдать некоторые из важных заказов на аутсорсинг. Используйте эту стратегию, чтобы оценить затраты и преимущества разных вариантов.

**5. Идите маленькими шагами.** Разбейте путь к сложному решению на простые шаги. Определяйте каждый следующий шаг по очереди. Пусть следующей задачей будет не «переехать в Омаху», а «позвонить в три кадровых агентства в Омахе».

## Неоднозначность ценностей.

Если вы знаете, что решение негативным образом скажется на других людях, — к примеру, не понравится постоянным клиентам или навредит добросовестным менеджерам по продажам — не совершайте следующих просчетов.

**Не преуменьшайте ущерб.** Когда приходится идти на компромисс, хочется не заметить или преуменьшить его негативные последствия. От этого вы спокойнее воспринимаете свое решение, но можете обидеть человека, которого коснулись их последствия. Например, если вы решаетесь на переезд, из-за которого вашей дочери придется учиться последний год в другой школе, важно понимать, чего ей будет это стоить, а не пытаться убедить ее в том, что «все не так плохо».

**Проявите уважение.** Легко представить, что своим решением вы выбираете победителей и проигравших, а затем критикуете «проигравших». Например, если вы принимаете решение выполнить заказы для определенных клиентов, а другие отложить, возможно, вы будете оправдывать себя тем, что считаете клиентов, чьи заказы будут отложены, менее ценными, потому что они не всегда платят вовремя и заказывают меньшие объемы. Так проще принять тот факт, что ваше решение кому-то навредило, но это подорвет ваши ценности. Признавайте и уважайте тех, кто пострадал от вашего решения. Если ваше решение вызывает нежелательные последствия или ставит под вопрос ваши ценности, следующие приемы помогут снизить ущерб.

**Обозначьте свои намерения.** Расскажите о них как можно яснее. Объясните, что вы в трудном положении и любое решение нанесет кому-нибудь ущерб, что вы не хотите причинять никому вред, но избежать этого не получится.

**Смягчите или компенсируйте ущерб.** Найдите способ дать пострадавшим что-нибудь взамен. Пусть они получают привилегии в будущем, и чувство справедливости будет восстановлено. Или дайте им возможность вернуть то, чего они лишились. Например, если кто-то из продавцов лишится комиссии за отмененные сделки, все равно засчитайте им эти продажи в премию.

**Сведите максимальный ущерб к минимуму.** Люди склонны к катастрофизации. Получая плохие новости, мы представляем себе самые худшие сценарии развития событий и за цикливаемся на них. Заранее просчитайте их и выбросите из головы — вряд ли такое когда-то произойдет. Это поможет побороть страх.

**Помните о жертвах, принесенных другими людьми.** Если из-за вашего решения страдают другие, обозначьте этот ущерб как своего рода жертву, которую они приносят ради общего блага. Готовность «принять удар на себя» должна стать их заслугой. Постарайтесь представить их как героев.

Решения, касающиеся ли они бизнеса или карьеры, зачастую даются непросто. Учитывая, как быстро меняется наш мир, принимать их становится все труднее. Однако четко понимая, почему неопределенность и неоднозначность ценностей делают принятие решений столь сложной задачей, вы будете знать, какие шаги необходимы. Это позволит совершить верный выбор с учетом имеющейся информации, а также поможет людям, ощутившим последствия ваших решений, согласиться с вашим выбором.

**Об авторе.** Дэвид Максфилд — автор бестселлеров и известный социолог. Занимается вопросами эффективности бизнеса. Отвечает за исследовательскую деятельность в консалтинговой компании VitalSmarts. Его работы переведены на 28 языков, продаются в 36 странах и помогли добиться результатов 300 компаниям из рейтинга Fortune 500.