

Глава 9

Начинаем действовать

Как перевести ключевую дискуссию в реальные результаты конкретных действий

Ничего не делать по силам каждому.
Сэмюель Джонсон

Как уже отмечалось, добавление мнений в общий фонд способствует диалогу. Это *один из факторов*, помогающих принимать осмысленные решения, за которыми следуют разумные поступки. Чтобы вызвать такой свободный обмен мнениями, мы поделились с вами приемами, которым научились, наблюдая за людьми, талантливо ведущими диалог. Если вы следовали некоторым или всем этим советам, то уже заполнили ваш общий фонд до краев.

Пришло время освоить два последних приема. Наличие разделенных мнений в общем фонде не гарантирует, что мы все придем к согласию в вопросе, что делать дальше с этими точками зрения. Например, когда семьи или трудовые коллективы вырабатывают множество идей, им часто не удается претворить их в жизнь по двум причинам:

- Они имеют довольно смутное представление о том, как принимать решения.
- Они с трудом могут реализовать те решения, которые им удалось принять.

Это опасно. Более того, когда люди переходят от добавления мнения в общий фонд к реальным действиям, обязательно возникают новые трудности. Кто должен выполнять задание? Это может оказаться спорным вопросом. Как нужно принимать решения? Этот вопрос может вызвать у разных людей разные эмоции. Давайте посмотрим, что нужно для решения каждой из этих проблем. Сначала — принятие решений.

Диалог — это не принятие решений

Самыми рискованными моментами в ключевых дискуссиях остаются их начало и окончание. Начало — потому что нужно найти способ укрепить безопасность, иначе все пойдет наперекосяк. Окончание — поскольку, если вы невнимательно отнесетесь к тому, как объясняете свои умозаключения и решения, основываясь на общем фонде разделенных мнений, позже ваши ожидания могут не оправдаться. Это происходит двумя способами.

Как принимать решения? Во-первых, люди могут просто не знать, как принимаются решения. Например, Кара расстроена: Рене только что вручил ей брошюру о трехдневном круизе и объявил, что уже заказал билеты и даже заплатил аванс — пятьсот долларов.

Неделю назад у них был серьезный разговор с обсуждением планов на отпуск. Оба с уважением и откровенностью высказали свои предпочтения и пожелания. Это было нелегко, но в конце концов они решили, что им обоим подойдет круиз. Тем не менее сейчас Кара расстроена, а Рене недоумевает, почему она не в восторге.

Кара согласилась на круиз *в принципе*, она не соглашалась именно на этот круиз. Рене подумал, что подойдет любой, и принял решение самостоятельно. Ну что ж, Рене, желаем тебе приятно провести время.

Мы вообще собираемся что-то решать? Вторая проблема с принятием решений возникает, когда никакое решение

не принимается. Либо идеи распыляются и исчезают, либо люди не понимают, что с ними можно сделать. А возможно, каждый ждет, пока другой примет это решение. «Ну вот, мы заполнили общий фонд. Теперь делай с ним что-нибудь». Как бы там ни было, решение повисает в воздухе.

Определите, как принимать решения. Обе эти проблемы можно решить, если перед принятием решений участники определяют, как будут это делать. Не позволяйте людям думать, что диалог — это уже принятие решений. Диалог — это процесс сбора всех имеющихся мнений в общий фонд, в котором, естественно, участвуют все. Однако то, что всем разрешено высказаться, вовсе не означает, что они автоматически участвуют в принятии всех решений. Чтобы ваши ожидания оправдались, отделите диалог от принятия решений. Объясните, кто именно и почему принимает в нем участие.

Когда полномочия ясны. Если вы наделены властью, то можете определять, какой из способов принятия решений применить в данном случае. Например, руководители и родители определяют метод принятия решений, так как это входит в их обязанности лидеров. Вице-президенты не спрашивают совета временных работников, когда речь идет о динамике цен или работе производственных линий. Это является частью официальных обязанностей руководителя. Родители не просят маленьких детей выбрать охранную сигнализацию для дома или самостоятельно установить время обязательного возвращения после занятий. Это входит в обязанности родителя. Конечно, как руководители, так и родители передают права для принятия многих решений своим подчиненным и детям, если наделяют их какими-либо обязанностями, но все равно только человек с достаточными полномочиями определяет, какой метод принятия решений использовать. Также частью их руководящих функций является определение того, какие полномочия по принятию

каких решений можно передать другим и когда это лучше всего сделать.

Если полномочия неясны. Если четко обозначенных полномочий нет, довольно сложно определить, как следует принимать решения. Например, вспомните разговор с учителем вашей дочери, который мы рассматривали раньше. Стоит ли оставлять ребенка на второй год? Кто должен это решать? Кто определяет, кем должно приниматься это решение? Всем ли было предоставлено слово? Входит ли это в обязанности администрации школы? Если на родителях лежит основной груз ответственности, должны ли они советоваться со специалистами и только после этого принимать решение? Существует ли вообще четкий ответ на этот непростой вопрос?

Случай, подобный этому, идеально подходит для диалога. Все участники должны внести свои мнения в общий фонд, в том числе и относительно того, кто обязан принимать окончательное решение. Если вы не будете открыто говорить о том, кто и почему принимает решение, а ваши мнения во многом различны, то весьма вероятно, что все закончится ожесточенной борьбой, точку в которой сможет поставить только суд. К сожалению, в реальной жизни такие случаи нередки.

Так что же нужно делать? Открыто поговорите о способностях и интересах своего ребенка, *а также* о том, как будет приниматься окончательное решение. Не упоминайте с самого начала об адвокатах и судебных исках, это только разрушит ощущение безопасности и создаст напряженную атмосферу. Ваша цель заключается в проведении открытого, честного и спокойного разговора о вашем ребенке, а не в том, чтобы упрочить ваше влияние, угрожать или каким-то образом унижить преподавателей. Вооружитесь мнением экспертов и обсудите, как и почему его нужно учесть. Если неясно, кто должен принимать решение,

воспользуйтесь своими лучшими навыками ведения диалога и внесите мнение в общий фонд. Сообща определите, кто несет ответственность за принятие решения.

Четыре метода принятия решений

Для того чтобы определить, как принимать решение, желательно уметь обсуждать доступные варианты. Существует четыре распространенных способа принятия решений: команда, совещание, голосование и консенсус. Такой порядок соответствует возрастающей степени вовлеченности в процесс всех участников. Естественно, что при большей вовлеченности возрастает и заинтересованность привлеченной стороны. Это плюс. Минус в том, что в таком случае снижается оперативность принятия соответствующего решения и его действенность. Здравомыслящие люди выбирают из этих четырех методов тот, который больше подходит им в зависимости от конкретных обстоятельств.

Команда

Начнем с решений, которые не предусматривают какого-либо участия с нашей стороны. Это происходит одним из двух способов: либо внешняя сила выдвигает свои требования (которые не оставляют нам простора для маневра), либо мы сами наделяем кого-то правом принимать решение, а затем просто следуем его указаниям. Нас не очень привлекает причастность к процессу — пусть лучше кто-то другой сделает всю работу.

В случае с внешними силами потребители устанавливают цены, государственные учреждения определяют стандарты качества, а другие руководящие органы просто выдвигают нам свои требования. Точно так же и служащие привыкли считать, что их руководители постоянно решают важные вопросы, в то время как последние большей частью за-

няты тем, что просто передают своим работникам определенные требования, исходя из существующих условий. Это командные решения, где не нам решать, что делать. Наша задача — определить, как воплотить эти решения в жизнь.

В случае с предоставлением кому-то права принятия решения этот вопрос кажется нам столь незначительным, что мы просто не заинтересованы в его решении или полностью уверены в том, что человек, которому это доверено, способен принять правильное решение. Больше вовлеченности не потребуется. В слаженных коллективах многие решения принимаются после того, как право решающего голоса предоставляется человеку, которому мы полностью доверяем. Нам не хочется тратить на это время, поэтому мы с радостью перекладываем эту задачу на плечи других.

Совещание

На совещание обычно приглашаются люди со стороны, которые могут помочь сделать окончательный выбор. Вы можете посоветоваться со специалистами, с представителями коллектива или просто с кем-то, кто хочет высказать свое мнение по данному вопросу. Совещание может стать эффективным способом поиска идей и поддержки, благодаря которому удастся не увязнуть в затянувшемся принятии решения или хотя бы снизить такой риск. Умные руководители, родители и даже супружеские пары часто принимают решения таким образом. Они собирают идеи, оценивают варианты, делают выбор, а затем ставят в известность остальных заинтересованных лиц.

Голосование

Голосование лучше всего подходит для ситуаций, где главное — эффективность, а вам приходится выбирать из нескольких хороших вариантов. Члены коллектива понима-

ют, что их предпочтения могут и не победить, но, с другой стороны, они не хотят тратить время на бесконечное обсуждение одного и того же вопроса. Какое-то время они могут дискутировать, после чего начинается голосование. Если есть несколько достойных вариантов, голосование помогает значительно сэкономить время, но к нему нельзя прибегать, когда члены команды не согласны поддержать хотя бы одно из имеющихся предложений. В таком случае необходим консенсус.

Консенсус

Этот метод может оказаться как большим благом, так и страшным проклятием. Консенсус подразумевает, что вы обсуждаете вопрос до тех пор, пока все единодушно не сойдутся на одном решении. Благодаря ему можно создать невероятное единение и получить высококачественные решения. Но если этот метод использовать неправильно или не в той ситуации, когда необходим именно консенсус, он может привести к пустой трате времени. Им можно воспользоваться только в том случае, если, во-первых, вопросы очень важные и сложные и, во-вторых, все без исключения участники должны поддержать окончательное решение.

Как сделать выбор

Зная об этих четырех методах, давайте выясним, каким из них нужно пользоваться при определенных обстоятельствах. Кроме того, мы хотим предложить вам несколько советов по поводу того, как избежать распространенных ошибок.

Четыре важных вопроса

Выбирая один из четырех методов, ответьте на приведенные ниже вопросы.

1. *Для кого это важно?* Определите, кто искренне хочет участвовать в принятии решения и кого может затронуть этот процесс. Это будут ваши кандидаты на участие. Не привлекайте тех, кому все равно.
2. *Кто знает?* Выясните, кто обладает необходимыми вам знаниями для принятия оптимального решения. Убедите этих людей принять участие в обсуждении, но постарайтесь не задействовать тех, кто не сможет предоставить никакой новой информации.
3. *Кто должен согласиться?* Подумайте о тех, чье участие в качестве влиятельных или наделенных полномочиями людей вам может понадобиться. Лучше вовлечь их в процесс принятия решения уже на этой стадии, чем поставить перед свершившимся фактом с риском последующего противодействия с их стороны.
4. *Сколько человек стоит привлечь?* Людей, способных вам помочь принять качественное решение, должно быть как можно меньше. Спросите: «Хватает ли у нас участников для того, чтобы сделать хороший выбор? Нужно ли привлекать еще кого-то, чтобы заручиться их поддержкой?»

Что вы скажете о себе? Вот совет трудовым коллективам и семьям, которым никак не удастся принимать правильные решения. Составьте список важных тем, решения по которым вам необходимо принять. Затем обсудите с помощью четырех важных вопросов, как каждое из них обычно принимается и как это *должно быть в идеале*. После этого определите, как вы будете принимать решения в дальнейшем. Опыт ключевых дискуссий на эту тему поможет уладить много проблем.

Типичные ошибки при принятии решений и умение избегать их

Теперь рассмотрим эти четыре метода по порядку. Каковы обычные ошибки, связанные с их использованием, и, что еще важнее, как их можно избежать?

Правильное применение команды

Ошибка. Многие годы сотрудники жаловались, что их руководители слишком властны. Они раздают приказы как конфеты к празднику, при этом не просто диктуют, что нужно делать, но и ограничивают работников в выборе способов выполнения эти распоряжения. Указаниями руководства регламентируется все, вплоть до мельчайших деталей, хотя намного лучше было бы предоставить сотрудникам самим решать рабочие вопросы, ведь они не просто непосредственно выполняют эту работу, но и являются специалистами высокого класса.

Современное поколение работников (а по большому счету и детей) в отличие от своих предшественников рассчитывает на более широкое участие в принятии решений, о котором их дедушки и бабушки даже и не мечтали. Молодые люди уже не считают себя всего лишь парой рук, которым нужны указания, они хотят думать и решать, готовы брать на себя больше ответственности.

Поэтому, если вы столкнулись с возможным командным решением, постарайтесь следовать приведенным ниже советам.

Не раздавайте приказы как конфеты. Нам хватает командных решений (то есть ограничений, налагаемых внешними силами), поэтому не стоит создавать новые. Усвойте основное правило: если люди могут сделать выбор, позвольте им это, не связывайте им руки без причины. В случае с детьми, например, вы можете установить правила относительно чистоты в общих комнатах вашего дома, но позволить им

самим решать, как поддерживать порядок в своих (разумеется, учитывая требования гигиены).

Столкнувшись с командным решением, подумайте, к каким элементам может быть применен гибкий подход. Если официальное учреждение установило определенный стандарт или клиент сделал заказ, то вы уже изначально ограничены в принятии решения относительно работы и следования стандартам, однако можете определить, как именно работать. Выясните границы свободы ваших действий, а затем позвольте другим делать выбор внутри этих границ.

Объясните причину. Отдавая распоряжение, объясните лежащую в его основе причину. Если другие будут знать ее, им будет значительно проще выполнить ваше указание. Например, если вы считаете, что необходимо поработать сверхурочно, чтобы уложиться в срок, стоит объяснить, почему вы пришли к такому выводу.

Что можно и чего нельзя при проведении совещания

Наиболее очевидная проблема здесь такова: люди убеждены, что если их попросили поделиться своими мыслями, то они должны принимать участие в принятии решения. Легко понять, почему это происходит, поскольку *вы* сами попросили их о помощи, взвесили все варианты и сами же приняли решение. После этого две трети участников будут думать, что их обошли вниманием, потому что вы поступили не так, как они советовали.

Для совещания отлично подходит диалог, который позволяет вам получить все мнения в общий фонд. Но прежде чем люди начнут высказываться, убедитесь, что они понимают: если с ними советуются, это не означает, что окончательное решение будет приниматься путем общего консенсуса.

Когда нужно использовать совещание? Оно подойдет, если, во-первых, решение затронет многих, во-вторых, вы относительно легко сможете собрать информацию,

в-третьих, людям небезразлично, какое именно решение будет принято, и, в-четвертых, существует много вариантов, но некоторые из них спорны.

Если все эти условия выполняются, прежде всего подумайте, как вы будете обсуждать основные вопросы со множеством людей, занимающих разные должности и находящихся в разных местах. Вариант просто позвонить друзьям или знакомым здесь не подойдет. Кроме того, обдумайте следующее.

Не делайте вид, что советуется. Если вы уже пришли к определенному выводу, не стоит разыгрывать комедию с приглашением помощников только для того, чтобы все равно сделать то, что давно решили. Например, начальник советуется с людьми и при этом сразу же отклоняет те идеи, которые не совпадают с его собственными, намекая, в каком направлении участникам нужно двигаться.

Объявите, что вы делаете. Если вы собираетесь задействовать только тех, к кому непосредственно относится данный вопрос, объясните остальным, кто эти люди, чтобы при желании с ними можно было поговорить. Это сродни политическим митингам: придут не все, а только те, кто захочет принять в них участие.

Объявите о своем решении. Если окружающие оказали вам любезность и поделились своими мнениями (неважно, последуете вы их совету или нет), они заслуживают того, чтобы знать, что и почему вы решили. Не пытайтесь сохранить свое решение в секрете, опасаясь обидеть их, все равно вскоре они о нем узнают. Лучше им услышать об этом от вас, а не от знакомых за кружкой пива.

Удачное голосование

Взвесьте последствия. Голосование по своей сути создает победителей и побежденных, поэтому вам следует быть осторожным. Голосовать можно, только если вы знаете, что побежденных это не слишком беспокоит, иначе вам

придется выдержать долгую битву уже после принятия решения. Например, в случае с детьми необходимо, чтобы, прежде чем соглашаться на ваше предложение голосовать, они тщательно обдумали, не расстроит ли их проигрыш.

Точно знайте, когда можно голосовать. Если вопрос не очень важен и есть много хороших вариантов для выбора, а участники не хотят тратить на него много времени, тогда голосуйте. Это делается, например, для того, чтобы сократить объемный список с двадцати до пяти пунктов. Затем, чтобы выбрать из этих пяти один, воспользуйтесь консенсусом.

Используйте голосование только в нужных случаях. Если решение вопроса интересует всех, но трудно сделать выбор, не стоит прерывать обсуждение и голосовать. Голосование никогда не должно заменять тщательный анализ и нормальный диалог. Если вы говорите: «Ну ладно, так мы никогда ничего не решим, давайте голосовать», то совершаете серьезную ошибку.

Ощутите радость консенсуса

Представьте, что вы работаете с шестью коллегами в очень тесном помещении. Все идет нормально, пока однажды не появляется новый сотрудник с огромной коробкой, в которой собраны его вещи. Коробка напоминает ящик со склада и движется на колесиках. Через тридцать секунд комната заполняется звуками, издаваемыми музыкальной группой под названием «Децибел-киллер». Вы далеко не в восторге от такой музыки и боитесь, что голова сейчас разорвется на куски. Как с этим можно справиться?

Или еще одна проблема: как решить, какая температура в комнате вам нужна, если вы делите помещение еще с кем-то?

А вот такой вопрос: куда вся семья отправится в отпуск?

Если вам нужен последний довод, то вот он: кто будет выполнять самую неприятную работу дома и в офисе?

В подобных ситуациях невозможно воспользоваться ни методом совещания, ни методом команды. Решение затрагивает всех, оно никому не безразлично; кроме того, существует несколько неравнозначных вариантов. При таких ключевых дискуссиях требуется консенсус. Все участники встречаются, честно и откровенно обсуждают варианты, рассматривают разнообразные идеи и сообща приходят к решению, которое устраивает каждого. Как и ключевые дискуссии вообще, этот процесс отнюдь не прост и довольно часто проходит неверно. Предлагаем несколько подсказок, которые помогут избежать распространенных ошибок.

Не ищите консенсус по любому поводу. Как однажды заметил Абрахам Маслоу: «Тому, у кого из инструментов в наличии только молоток, любая проблема кажется гвоздем». Принятие решений с помощью консенсуса широко используется в наши дни в качестве такого молотка. Люди часто применяют его в ситуациях, не заслуживающих того внимания и времени, которое на это тратится, или в случаях, когда достигнуть общего согласия по определенному вопросу просто невозможно. Например, сорок человек обсуждают выбор цвета для оформления офиса. Это слишком много, поэтому лучше воспользоваться совещанием. Коллектив решает, нужно ли всем пользоваться одинаковыми кофейными чашками (пример из жизни). Позвольте каждому решить этот вопрос самостоятельно. Родители просят сына самому выбрать себе наказание. Это не всегда хорошо, некоторые решения нужно осуществлять в приказном порядке.

Не делайте вид, будто интересы каждого будут учтены. Никто никогда не говорил, что благодаря консенсусу принимаются во внимание интересы всех участников. Этот метод предполагает осуществление не того, что хочется вам, а того, что будет лучше для всей семьи или коллектива. Здесь необходим компромисс, в результате которого вы со-

глашаетесь поддержать не очень понравившуюся вам идею, если она окажется наиболее подходящей для группы.

Не нужно мученичества. Если семьи или трудовые коллективы успешно пользуются консенсусом, значит, они умеют вести нормальный диалог. Для того чтобы добиться своего, они не прибегают к молчанию или агрессии. Поскольку каждому предоставляется слово и он правильно использует этот шанс, в таких группах не бывает ситуаций, когда кто-то постоянно уступает под напором других, а затем ведет себя как мученик: «Вам нравится идея отдыха в тематическом парке? Не волнуйтесь из-за меня, я просто посижу здесь в сторонке и попытаюсь представить, что было бы, если бы мы все отправились в Париж».

Не устанавливайте очередь. Решения нужно принимать исходя из их качества, а не из того, кто вносит это предложение. Не следует устанавливать очередность: «Леона, помню, в прошлый раз ты уступила, поэтому теперь наша очередь сделать по-твоему». Принимайте решения, основываясь на том, какой из вариантов лучше всего соответствует требованиям группы. Это не значит, что не учитывается личный вклад или пожелания участников (например, уступка тем, кто очень заинтересован в этом проекте, если вам лично все равно). Просто нужно помнить, что будущее вашей семьи или компании не должно зависеть от слепого случая.

Не машите кулаками после боя. Поиск консенсуса должен проходить открыто и при участии всей группы. Если вы не выскажете своих сомнений, а после дискуссии будете подходить с ними к отдельным людям, это не принесет никаких результатов. Если у вас есть вопрос, задайте его перед всеми. Откажитесь от закулисных игр, тайных совещаний и сговоров, предоставьте заниматься этим участникам телевизионных игр. Они могут себе позволить оскорблять друг друга, забрать выигрыши и разойтись в разные стороны. В случае с семьей или коллегами вам придется много

времени провести вместе после того, как вы поведете себя недостойным образом, поэтому последствия окажутся продолжительными и весьма ощутимыми.

Не говорите: «Я же тебя предупреждал!» Ничто не раздражает так, как человек, который соглашается с определенным решением, а если оно не сработало, начинает кричать: «Я же вас предупреждал!» Если в группе вы пришли к какому-то выводу, поддерживайте эту идею, *особенно* если она оказывается неудачной. Здесь нет места ненадежным друзьям или членам семьи. Проявите характер. Если идея оказывается ошибочной, разделите поражение со всеми.

Советы для тех, кто ограничен во времени

Бывают случаи, когда вы знаете, что нужно привлечь других для решения вопроса, но вам необходимо принять решение к точно установленному сроку. В такой ситуации подумайте над резервным вариантом.

Например, вы можете объявить: «Нам необходимо принять важное решение, которое затронет каждого, и сделать это нужно ровно до десяти часов. Предлагаю применить консенсус. Однако если до 9:45 мы не придем к согласию, процесс станет совещательным, то есть я выслушаю ваши предложения и сам приму решение».

Такая стратегия позволяет выбрать оптимальный метод принятия решения и оставляет вам пути к отступлению, чтобы не выглядеть деспотом, если вдруг не хватит времени.

Воплощение решений в жизнь: распределение заданий

Рассмотрим финальный этап: вы провели нормальный диалог, заполнили общий фонд мнений, определили, как этим фондом пользоваться, и в итоге пришли к определенным решениям. Пора что-то делать. Некоторые вопросы

можно уладить непосредственно во время обсуждения, но для решения других потребуется участие отдельного человека или всей команды. Необходимо распределить задания.

Очевидно, что, если в деле участвует больше двух человек, всегда существует вероятность некоторой путаницы. Чтобы не попасть в обычную ловушку, обязательно продумайте ряд вопросов.

- Кто?
- Что будет делать?
- К какому сроку?
- Как вы проверите выполнение?

Кто?

Как гласит пословица: «Двоим сесть, так нельзя и гресть». Если не дать конкретное задание определенному человеку, вся сложная работа по принятию решения не принесет никаких плодов.

Когда наступает время распределять задания, помните, что понятия «мы» здесь не существует. Если речь идет о выполнении поставленной задачи, «мы» обычно подразумевает «не я». Таковы правила, по которым мы играем. Даже если человек и не пытается увернуться от задания, термин «мы» может заставить его подумать, что ответственность лежит на ком-то другом.

Назначьте ответственного за каждое задание. Это особенно применимо в быту. Распределяя обязанности по дому, за каждой закрепите определенного человека. Если для какой-то задачи вы назначаете нескольких человек, выберите из них того, кто будет отвечать за ее выполнение. Иначе потом всякое чувство ответственности будет утеряно, так как все начнут кивать друг на друга.

Что будет делать?

Обязательно четко распределите обязанности. Чем выше ожидания, тем больше вероятность разочарования впоследствии. Например, эксцентричный предприниматель Говард Хьюз как-то поручил группе инженеров сконструировать и изготовить первый в мире автомобиль с паровым двигателем. Рассказывая о своей мечте создать машину, которая могла бы работать на горячей воде, он, по сути, не дал инженерам никаких конкретных указаний.

После нескольких лет напряженной работы был создан первый успешный прототип автомобиля. Через его корпус протянулись десятки труб — так была решена проблема, куда поместить всю воду, необходимую для движения машины. По большому счету автомобиль был огромным радиатором.

Когда Хьюз спросил, что случится, если машина попадет в аварию, инженеры взволнованно пояснили, что пассажиры сварятся заживо, как раки в кастрюле. Хьюз остался настолько недоволен результатом, что приказал разрезать автомобиль на части размером не больше нескольких сантиметров. Так завершился этот проект.

Почувствуйте на его ошибках. Распределяя задания, подробно объясните, чего вы ожидаете. В семьях возникают проблемы, когда один из супругов не хочет тратить время на то, чтобы тщательно обдумать все возможные результаты, а затем расстраивается, что его невысказанные желания не были исполнены. Пытались ли вы когда-нибудь переставлять мебель вместе с близким человеком? Тогда вы поймете, о чем мы говорим. Лучше с самого начала потратить какое-то время на пояснение своих желаний, чем в результате задеть чьи-то чувства и ничего не добиться.

Чтобы объяснить свои стремления, воспользуйтесь противопоставлением. Если в прошлом вы сталкивались с тем, что какие-то задачи понимались неверно, расскажите о

типичных ошибках в качестве иллюстрации того, чего вы хотели бы *избежать*. Если возможно, приведите наглядные примеры, старайтесь не говорить абстрактно. Авторы этой книги усвоили эту истину после того, как обратились к услугам дизайнера. Он много рассказывал о том, что собирается сделать, и это звучало великолепно. Истратив 25 тысяч долларов, он создал нечто невообразимое. И с тех пор мы точно знаем: нужно иллюстрировать свои желания конкретными примерами, чтобы объяснить, чего мы хотим, а что нам не нужно. Чем яснее задание, тем меньше вероятность, что вы будете неприятно удивлены результатом.

К какому сроку?

Поразительно, как часто этому моменту не уделяется никакого внимания. Вместо того чтобы установить четкие сроки, обычно говорят, что задание нужно выполнить «когда-нибудь». В таком случае обязательно появляются другие срочные дела, а это задание откладывается в долгий ящик и вскоре забывается. В ходе выполнения поручений без четко установленных сроков чаще всего невозможно добиться определенных результатов, зато обязательно находятся виновные. Цель без сроков выполнения — это не цель, а всего лишь указание направления.

Как вы проверите выполнение?

Всегда определяйте, как часто и каким образом вы будете проверять выполнение задания. Это может быть обычное сообщение по электронной почте с подтверждением выполнения проекта. Это можно также сделать в виде полного отчета от членов коллектива или семьи. Но чаще всего проверки осуществляются в процессе работы.

Очень просто включить методы проверки в само задание, например: «Позвони мне на сотовый, когда сделаешь уроки. Тогда ты сможешь погулять с друзьями, хорошо?»

Можно обозначить основные пункты выполнения задания: «Сообщи, когда закончишь работать с книгами. Тогда мы сможем обсудить дальнейшие шаги». Естественно, что такие основные моменты необходимо увязать с крайним сроком выполнения работы: «Сообщи, как только закончишь исследование этой части проекта. У тебя есть время до конца ноября, но если справишься раньше, сразу же позвони».

Помните: если вы хотите, чтобы люди ощущали свою ответственность, им необходимо предоставить возможность проявить ее. Поэтому включайте в задание обязательную проверку его выполнения.

Документируйте свою работу

И снова вспоминается мудрость: «Один тупой карандаш стоит шести умных голов». Никогда не полагайтесь на память в том, что касается трудной работы. Если вы потратили время на важную дискуссию, воспользуйтесь всеми мнениями, которые возникли в ходе обсуждения. Однако их легко растерять, полагаясь только на свою память. Записывайте подробности выводов, решений и заданий. Не забудьте отметить, кто и к какому сроку должен выполнить определенную работу. Регулярно сверяйтесь с записями (обычно к следующей встрече) и просматривайте задания.

Уточнив, что должно быть выполнено, выслушайте отчеты ответственных за это людей. Если кто-то не справляется, пришло время для диалога. Обсудите этот вопрос, используя приемы ПОМНИ (см. главу 7). Надеясь людей ответственностью, вы не только повышаете их заинтересованность и способность выполнять обещания, но еще и создаете чувство единения.

Резюме: начинаем действовать

В результате удачно проведенных дискуссий примите правильные решения и добейтесь заинтересованности всех участников, избежав двух ловушек — неоправдавшихся ожиданий и бездействия.

Решите, как принимать решения

Команда (приказ). Решения принимаются без помощи других.

Совещание (рекомендации). Группа вносит свои предложения, после чего решает один человек.

Голосование. Решение принимается установленным большинством голосов.

Консенсус (всеобщее согласие). Все приходят к соглашению и поддерживают окончательное решение.

Четко доведите дело до конца

Установите, *кто именно* и к *какому сроку* выполняет *конкретные* задания. Они должны быть предельно ясны. Определите время *проверки*. Записывайте распределенные задания, затем следите за их выполнением. Наконец, выслушайте отчеты ответственных за все этапы работы.