

ГЛАВА 7

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Что на самом деле означает слово «решение»?

Как принимаются решения?

Акт принятия решения — один из самых захватывающих и значимых моментов в бизнесе. Решение в контексте первооснов — это «необратимое распределение ресурсов».

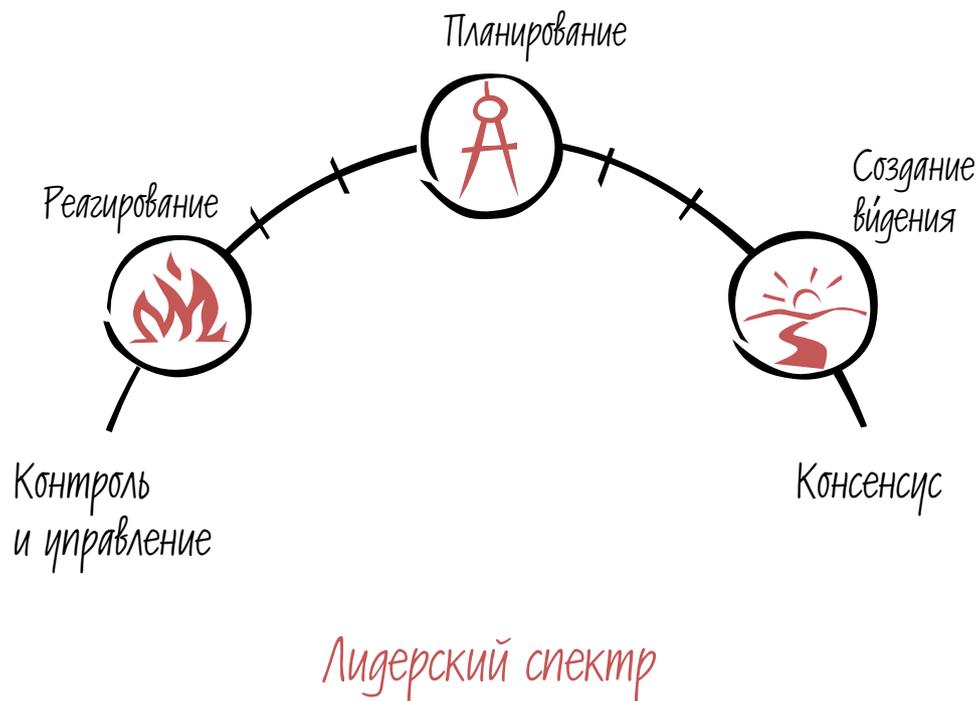
Представим, что группа сформулировала ряд идей, выработала разнообразные рекомендации и пришла к общему мнению. Однако извлечь пользу из этой деятельности удастся только в том случае, если кто-то возьмет на себя ответственность в принятии решения.

Смысл заключается в том, что в определенный момент решение принимает один конкретный человек. Вопреки расхожему мнению, группы решений не принимают.

Глава 7 содержит первоосновы, которые позволят вам активно участвовать в процессе принятия решений, приводя членов группы к единому мнению, и научат действовать в самых разных ситуациях.

*Чем больше вы хотите быть в ответе за свои действия,
тем больше вам будут верить.*

 Брайан Кослоу²⁹



Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

ЛИДЕРСКИЙ СПЕКТР

Относитесь ли вы к лидерам, которые стараются непременно найти консенсус? Правильный ответ: «Зависит от ситуации».

За годы работы я заметил, что у каждого лидера есть излюбленная манера принятия решений. Некоторым удобнее выносить их авторитарно, другие же склонны при этом взаимодействовать с подчиненными и коллегами. Лучшие лидеры из тех, кого я наблюдал, используют принцип *лидерского спектра* и выбирают наиболее подходящий путь для конкретной ситуации.

Первооснова «Лидерский спектр» открылась мне, когда я имел честь наблюдать, как генерал морской пехоты упрекал своих коллег за злоупотребление жестким стилем принятия решений в боевых условиях. Он схематично нарисовал «Лидерский спектр» и сказал: «Мы не можем использовать лишь рычаги контроля и управления, чтобы выработать видение. Когда вы, господа, были полковниками и вели солдат на вражеские позиции, последнее, чего хотели ваши молодые пехотинцы, был мозговой штурм для поиска мудрых решений. Им было нужно получать от вас четкие приказы, отдаваемые на основе богатого боевого опыта. Но мы уже не полковники. Мы генералы морской пехоты и должны мыслить творчески. Каждое утро определяйте для себя четыре способа принятия решений на основе данной схемы. Освойте их и научитесь определять, какой лучше всего подходит к каждой конкретной ситуации».

Вот некоторые лидерские стили:

- *Контроль и управление.* Используйте этот стиль, когда ситуация не терпит промедления, ставки высоки и кто-то должен принять на себя командование в разгар битвы.

- *Уведомительный контроль и управление.* Такой стиль лидерства хорошо работает в ситуациях столь же срочных, но не столь критичных. Например, когда компании необходимо в течение пары часов найти и забронировать место для совещания.
- *Ограниченный консенсус.* Используйте этот стиль, когда речь идет о стратегическом планировании с невысоким риском, например, выбирая один из конкурирующих, но все же весьма схожих планов медицинского страхования.
- *Консенсус.* Используйте этот стиль при построении видения и стратегическом планировании с высокими рисками, например при разработке пятилетнего плана по выводу новой компании на рынок.

На одном конце «Лидерского спектра» находится стиль контроля и управления. Он предпочтителен, когда решение должно быть принято в кратчайшие сроки, — и любое быстрое решение будет лучше самого правильного, но принятого с опозданием. Обычно руководители с трудом находят баланс в использовании этого стиля — они либо злоупотребляют им, либо слишком редко к нему прибегают. Лучше всего следовать ему в любых экстренных ситуациях, а также при принятии менее значимых решений, где плюсы коллективного обсуждения мало ощутимы. Руководителям вроде меня, управляющим консалтинговой компанией, довольно трудно прожить даже два дня, не принимая решений в стиле контроля и управления.

На другом конце «Лидерского спектра» находится консенсус. Как будет описано в первооснове *консенсус*, он наиболее подходит для стратегического планирования, а также изучения инноваций и революционных идей. Неопытные лидеры злоупотребляют этим способом принятия решений и полагаются на него, даже когда ситуация требует мгновенной реакции в стиле контроля и управления. Опять же, корень этой тенденции — в страхе оказаться не на высоте.

Нахождение консенсуса в принятии решений больше всего подходит, если:

- установлены сроки для принятия решения;
- запасное решение с самого начала всем известно и понятно; оно будет использовано, если поиск консенсуса не увенчается успехом.

*Я не могу дать вам беспроигрышной формулы успеха, но я могу
дать формулу неудачи: старайтесь понравиться всем.*

 Герберт Свон³⁰

1. Процесс был ясным и рациональным
2. Ко мне отнеслись с уважением, и мое мнение было услышано
3. Я могу принять результат и обязаться следовать ему



Консенсус

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

КОНСЕНСУС

Вы до сих пор придерживаетесь традиционного понимания слова «консенсус»? А известно ли вам, насколько оно опасно?

Труднее всего проводить преобразования в высших учебных заведениях и многомерных структурах вроде Всемирного банка, Международной финансовой корпорации и Организации Объединенных Наций. В них работают умнейшие люди. Хотя, как сказал Питер Кин, талантливый сотрудник Всемирного банка, «иметь выдающийся ум — это все равно что водить вездеход: вы в любом случае застрянете, как и все остальные, просто в более глухом месте».

Когда однажды я жаловался Майклу Дойлу на свою неспособность принять критически важное решение в период работы во Всемирном банке, он участливо спросил: «Что же ты пытаешься сделать?» Я ответил: «Стараюсь, чтобы все со мной согласилось!» Майкл испытующе посмотрел на меня: «Зачем?» Он взял салфетку и нарисовал первооснову «Консенсус». Его рисунок помог мне иначе взглянуть на отсутствие согласия в группе. Я немедленно понял, что в мою задачу отнюдь не входит заставить всех согласиться. Если бы это было моей целью, то любой сотрудник в компании обладал бы слишком большой властью. Достаточно не согласиться одному (см. первооснову *увальни*) — и консенсус будет невозможен.

Моя (и ваша) работа — сделать так, чтобы группа приняла настоящее определение консенсуса, описанное в этой первооснове, а затем убедиться, что все могут положительно ответить на три следующих вопроса:

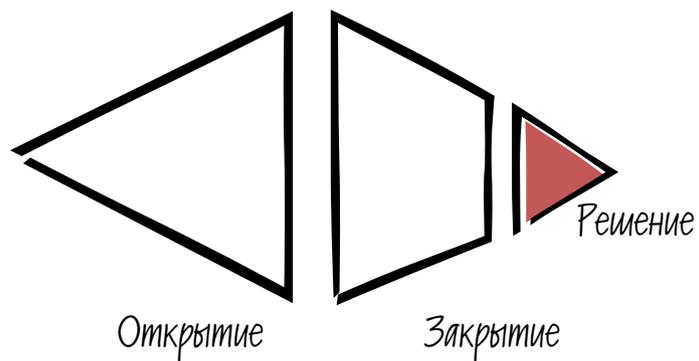
1. **Оценка обсуждения.** Было ли оно ясным и рациональным?
2. **Личное отношение.** Отнеслись ли к вам лично с уважением? Была ли у вас возможность высказаться, выразить свое мнение и узнать мнения других?
3. **Оценка результата.** Можете ли вы принять результат и обязаться работать на его благо? (Обратите внимание: использовано слово «принять», а не «согласиться». Разница принципиальна.)

Майкл объяснил мне, что если люди утвердительно отвечают по первым двум пунктам, то обычно они соглашаются и с третьим.

Предостережение. Если люди отвечают «да» на третий вопрос, но не удовлетворены первым и вторым — их обязательство едва ли будет твердым. Без удовлетворения ходом обсуждения и тем, как лично к нему отнеслись его товарищи, член группы не станет поддерживать коллективные решения.

Я всегда помню о первооснове «Консенсус».

*В словаре множество слов, оканчивающихся на «-цид».
«Цид» — от латинского «убивать».*



Открытие – Закрытие – Решение

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

ОТКРЫТИЕ — ЗАКРЫТИЕ — РЕШЕНИЕ

Как на самом деле принимаются решения в группах?

В конце 80-х годов я принимал участие в разработке компании IBM, которую мы назвали «Система поддержки решений группы» (Group decision support systems, GDSS). И хотя в моем распоряжении имелись необходимое финансирование и техническое оборудование, я не до конца понимал, как на самом деле происходит процесс принятия решений в группах. После изматывающих исследований и обсуждения вопроса с множеством психологов я запутался еще больше. Тогда кто-то дал мне книгу Майкла Дойла *How to Make Meetings Work*³¹, которую он написал в соавторстве с Дэвидом Страуссом. Прочитав ее, я решил связаться с Майклом.

Он, в свою очередь, познакомил меня с Каем Дозьером, и они вдвоем помогли моей группе понять то, без чего мы не могли разработать наш продукт (GDSS) — первооснову *открытие — закрытие — решение*. После этого я замечал ее присутствие везде: в залах заседаний J. P. Morgan и в компании друзей, решающих, где бы перекусить. Что бы ни стояло на кону — запуск рискованного проекта или выбор платья в магазине, — эта первооснова работает.

Майкл и Кай рассказали, что вначале группы открыты навстречу новым идеям и генерируют их (Открытие). На этом этапе эффективен мозговой штурм. Но вскоре группа начинает сопротивляться новым идеям и старается выбрать из уже озвученных наиболее перспективные (Закрытие). В течение этой фазы члены группы спорят о преимуществах идей, число которых постепенно сокращается. И, наконец, группа вступает в третью стадию, когда принимается решение (Решение).

ОТКРЫТИЕ

Фаза открытия — самая простая и веселая. Ставки невысоки, и к рассмотрению принимаются все идеи. Если лидер не допускает критики и осуждения (см. первооснову *подмена роли*) и люди свободно высказывают свои предложения, то главная ценность фазы открытия очевидна. Группы будут генерировать новые идеи и комбинировать их в поисках инновационных решений. Поддерживать такой процесс довольно просто. К сожалению, современные гуру менеджмента переоценивают значение этой фазы. Любой опытный лидер скажет вам, что генерировать идеи не так уж сложно — гораздо труднее отбирать и воплощать лучшие из них.

ЗАКРЫТИЕ

Группы подходят к фазе закрытия, когда у них заканчиваются идеи, терпение или время. Ставки выше, чем в первой фазе, и оказаться правым здесь важнее всего. Фаза закрытия характеризуется довольно строгой оценкой: одна часть идей определяется как перспективные, другая отбрасывается. Лидеры должны быть внимательны, так как именно здесь члены группы выявляют критерии, которыми будут руководствоваться в дальнейшем.

Такие критерии, как правило, следуют за словами «потому что», например: «Я не думаю, что это хорошая идея, потому что она слишком дорогостоящая». Человек, приводящий данный довод, наглядно демонстрирует, что главным критерием для него является стоимость.

Кто-то другой может сказать: «Я думаю, это хорошая идея. Да, ее реализация будет недешевой, но она все равно мне нравится, потому что несет большую ценность для клиента». Этот член группы демонстрирует другой критерий — клиентоориентированность, тем самым ставя его выше стоимости.

Наблюдая внимательно, вы обнаружите, что люди начнут давать соответствующую оценку каждому критерию. Критерии остаются полезными до тех пор, пока их не больше семи и они

сравниваются между собой по важности. Умение рассматривать идеи отдельно от критериев — один из важнейших навыков, которыми вам предстоит овладеть.

Фаза закрытия обычно завершается естественным образом, когда у группы заканчивается время. Как раз в этот момент процесс становится особенно захватывающим.

РЕШЕНИЕ

Как и слова «геноцид», «пестицид» и «суицид», слово «решать» связано с «убийством»*. Решение «убивает» множество идей, оставляя «в живых» лишь одну. Как я уже говорил, вне зависимости от количества людей, участвовавших в первых двух фазах, решения принимаются не коллективно. Это прерогатива одного человека.

Я научился распознавать «момент решения» на сотнях критически важных встреч. Иногда этот момент почти неуловим даже для опытного глаза. Он длится всего мгновение и проявляется каким-то жестом или замечанием со стороны человека, на которого все смотрят. Такой господин, обладающий властью, есть в каждой группе. После того как фазам открытия и закрытия было уделено достаточное время и внимание, от него ждут принятия решения.

Человеком, за которым остается последнее слово, может быть официальный лидер, а может — стихийный. Обратите внимание, что фаза решения отделена от фазы закрытия. Фаза закрытия конструктивна, на ее этапе отбираются ценные идеи, но не распределяются ресурсы. Как мы уже говорили, решение — это необратимое распределение ресурсов, в соответствии с которым группа вложит время и/или деньги. Великие лидеры живут ради таких моментов.

Единственным исключением из данного правила является голосование, то есть решение принимает большинство. Однако это низшая форма принятия решений. Когда совместная

* Decide — решать (англ.). *Прим. перев.*

работа не клеится, а авторитет лидера слишком слаб, люди доверяются арифметике. И хотя голосование прижилось в сфере политики, оно почти нигде больше не является эффективным механизмом принятия решений. Голосование — признак полного провала в достижении консенсуса. Это последнее, к чему стоит прибегать при принятии решений.

Сегодня онлайн-приложения позволяют сделать фазу открытия более эффективной и доступной. Мы можем быстро собирать и оценивать идеи большого количества людей, голосовать за них прямо в сети. Но помимо удобного голосования пока нет никаких онлайн-инструментов, облегчающих фазу решения.

Культура есть всегда. Либо вы ее создаете, либо она — вас.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

