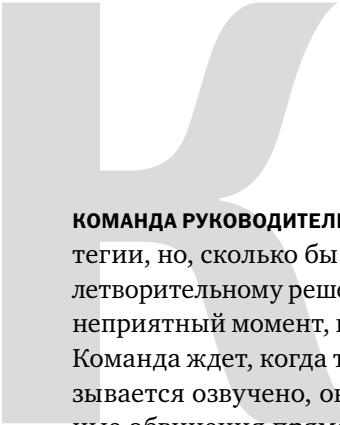


Когда команды не могут принять решение

Боб Фриш



КОМАНДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБСУЖДАЕТ ВЫБОР критически важной стратегии, но, сколько бы времени и сил она на это ни тратила, к удовлетворительному решению прийти не может. Затем наступает очень неприятный момент, когда все смотрят на генерального директора. Команда ждет, когда тот скажет свое слово, но, когда решение оказывается озвучено, оно почти никого не устраивает. Невысказанные обвинения прямо-таки висят в воздухе. Директор недоволен нерешительностью менеджеров, а менеджеры обвиняют его в том, что он ведет себя как диктатор. Если описанная ситуация вам знакома, значит, вы испытали то, что я называю синдромом «диктатора поневоле».

Несколько десятилетий такое развитие событий рассматривалось как частный случай проблемы с лидерством в команде или с командной работой, а иногда — и с тем, и с другим одновременно. Чтобы бороться с ним, компании использовали тимбилдинг и упражнения по взаимодействию, которые учили руководителей, как вести позитивное общение, давать и получать обратную связь и устанавливать взаимное доверие. Делая это, они упускали из виду настоящую

проблему, которая была связана не с людьми, а с процессом. Такой тип безвыходной ситуации характерен для принятия коллективного решения на основе решений отдельных людей. Когда команды руководителей понимают, что во всем виновата математика системы голосования, они могут перестать терять время на бесполезные психологические упражнения и принять практические меры, нацеленные на выход из тупиковой ситуации. Эти меры, доказавшие свою эффективность при разработке внешней стратегии для компаний разного размера, позволяют командам выйти из круга вины и освоить стиль принятия решений, при котором никто никого не обвиняет.

Просьба о невозможном

Принятие коллективных решений, основанных на предпочтениях отдельных людей, — это неидеальная наука. Желания большинства могут разойтись, когда группа из трех и более человек пытается

Парадокс голосования: начальник всегда не прав

Команда руководителей пытается выбрать модель автомобиля для топ-менеджеров компании. Когда просят расположить в порядке приоритетности три марки — BMW, Lexus и Mercedes, — отдельные члены команды заходят в тупик.

Чтобы разрешить безвыходную ситуацию, вмешивается генеральный директор. Он выбирает BMW. Но, как мы видим из таблицы ниже, две трети команды предпочли бы Lexus. Тем не менее, если бы он выбрал Lexus, две трети команды предпочли бы Mercedes. А выбери он Mercedes — две трети команды захотели бы BMW. Вместо транзитивного — Lexus лучше BMW, Mercedes лучше Lexus, следовательно, Mercedes лучше BMW, — выбор становится круговым.

Какое бы решение ни принял босс, большинство в команде будет за другой вариант. Поэтому нет ничего удивительного, что его считают диктатором, хоть и несправедливо.

	Выбор 1	Выбор 2	Выбор 3
Лу	BMW	Mercedes	Lexus
Сью	Mercedes	Lexus	BMW
Стю	Lexus	BMW	Mercedes

Идея вкратце

Когда у межфункциональных команд начинаются проблемы с принятием решений, руководители считают, что это произошло из-за таких психологических факторов, как недоверие или плохое взаимодействие. Но проблема — не в людях, из которых состоит команда, ее корень — в процессе принятия решений. У каждого члена команды есть своя сеть контактов в организации. Поэтому каждый соперничает за то, чтобы ресурсы достались тому проекту, который предпочитает он сам. Так неизбежно возникает безвыходная ситуация. Чтобы выйти из нее, лидер принимает решение в директивном порядке, оставляя большинство членов команды недовольными и зарабатывая репутацию диктатора.

Боб Фриш рекомендует использовать несколько приемов, чтобы улучшить процесс принятия решений в вашей команде. Например, четко обозначайте, что она должна получить в результате. Когда люди понимают цель, они с большей готовностью приходят к согласию по поводу того, как ее можно достичь. Вытаскивайте на поверхность предпочтения отдельных подразделений, проводя перед совещанием опросы, помогающие определить области согласия и разногласия и вероятность возникновения тупиковой ситуации.

Эти действия, выглядящие обманчиво простыми, позволят вашей команде избегать тупиков, и вам не придется быть «диктатором поневоле».

определить приоритеты по трем и более вопросам. Этот парадокс голосования, впервые отмеченный маркизом де Кондорсе, французским математиком и автором социальных теорий, еще в XVIII веке, возникает из-за того, что различные группы внутри группы могут создавать конфликтующее между собой большинство по всем существующим альтернативам (см. врезку «Парадокс голосования»). Полтора столетия спустя знаменитый экономист Кен Эрроу разработал свою теорему о невозможности, включающую в себя ряд математических доказательств, основанных на работе Кондорсе.

Представьте себе команду руководителей из девяти человек, которая хочет снизить затраты, рассматривая три варианта: а) закрытие предприятий; б) переход от прямого сбыта к агентам по продажам и с) уменьшение соцпакета и снижение зарплаты. В то время как один руководитель, возможно, сумел бы как-то «утрасти» свои предпочтения, вполне вероятно, что в команде для каждой альтернативы

Идея на практике

Боб Фриш предлагает улучшить процесс принятия решений в вашей команде с помощью следующих способов.

Определите желаемый результат

Без четкого определения желаемого результата члены команды делают выбор, основываясь на различных невысказанных предположениях, что приводит к появлению синдрома «диктатора поневоле». Чтобы избежать этого, ясно сформулируйте, что бы вы хотели получить от команды на выходе.

Пример. Подразделению промышленного предприятия не хватало производственных мощностей, чтобы выпускать продукт в США. Команда руководителей предполагала, что желаемым результатом должно быть достижение самой высокой возможной экономической рентабельности. Поэтому они обсудили закрытие предприятия в Соединенных Штатах и строительство завода в Китае, где цены ниже, а сырье доступнее. Но головная компания хотела другого конечного результата — ей было нужно минимизировать непредвиденные

расходы компании и добиться максимальной валовой выручки. Перевод предприятия в Китай означал бы закрытие еще одного завода, который обеспечивал производителей материалами, и значительное снижение чистой прибыли. Когда команда подразделения поняла, каким должен быть желаемый результат, она смогла решить проблему с производственной мощностью таким способом, который соответствовал реальным целям головной компании.

Обеспечьте набор вариантов для достижения желаемого результата

Разбейте альтернативы на более широкий диапазон вариантов, чтобы их было больше, чем «Согласиться с предложенным планом», «Отказаться от плана» и «Отложить принятие решения».

Проверяйте «ограды» и «стены»

Когда члены команды упираются в предполагаемую границу (например, в реально существующую или воображаемую корпоративную политику), спросите: «Это действительно «стена» (то есть ее нельзя никуда сдвинуть) или это

тут же появится свое большинство. Пять человек могут предпочесть закрытие предприятий передаче сбыта агентам по продажам ($a > b$), а пятерка с другим составом предпочтет передачу сбыта уменьшению соцпакета и зарплаты ($b > c$). По свойству транзитивности следует выбрать закрытие предприятий, а не уменьшение соцпакета и зарплаты ($a > c$). Но парадокс состоит в том, что еще пять человек могут поставить уменьшение соцпакета и зарплаты выше закрытия

“ограда” (которая может быть перемещена на другое место)?»

Пример. Руководители никогда не рассматривали возможность расширить предложения подразделения глобального поставщика финансовых услуг и добавить к нему банковские услуги, поскольку считали, что корпоративная политика запрещает переход к банковской деятельности. Когда глава подразделения проверила это предположение, поговорив со своим начальником, то узнала, что в действительности нельзя делать что-либо, влекущее за собой появление новых нормативных документов («стена»). Поэтому подразделение разработало варианты стратегии, которые включали в себя несколько видов банковской деятельности, не связанных с требованиями новой нормативной документации.

Заранее вытаскивайте на поверхность предпочтения

Опрашивайте членов команды до начала совещаний, чтобы узнать об их

предпочтениях и о том, на чем стоит заострить внимание в предстоящих дискуссиях.

Пример. Глобальная компания по выпуску кредитных карт решила, куда можно инвестировать средства. Члены команды руководителей провели предварительное голосование о том, какие страны стоит рассматривать. Этот процесс позволил им быстро исключить варианты, за которые никто не проголосовал. Так что в дальнейших обсуждениях руководители сосредоточились на двух регионах, набравших наибольшее количество голосов.

Назначьте «адвоката дьявола»

Тщательно и бесстрастно подберите контраргументы к каждой части обсуждения стратегии. Назначьте «адвоката дьявола», у которого наготове должны быть возражения против каждого варианта. Это не даст дискуссии перейти на личности и позволит обсудить стратегию более детально.

предприятий ($c > a$). Круг замыкается, свойство транзитивности не работает.

Когда генеральный директор в конце концов будет вынужден сделать какой-либо выбор, только меньшинство в команде согласится с решением. Не важно, на каком именно варианте остановится руководитель, представители того или иного большинства все равно будут отдавать предпочтение другим результатам. Более

того, как показал Эрроу, никакой метод голосования — ни распределение отдельных пунктов альтернатив, ни упорядочение выборов, вообще ничего — не позволяет решить проблему. Ее можно обойти, но не решить.

Хотя понятие парадокса голосования широко известно в политологии, экономике и среди некоторых ученых, занимающихся теорией организации, до практического управления оно еще не добралось. Понимание этого парадокса может полностью изменить способы принятия решений руководителями.

Признание проблемы

Чтобы не сталкиваться с синдромом «диктатора поневоле», генеральные директора и их команды прежде всего должны понять условия, из-за которых он возникает. Не исключено, что синдром лучше всего заметен тем, кто не входит в команды руководителей, но он может проявиться на любом важном совещании исполнительного комитета.

По существу, большинство команд руководителей — это законодательные органы. За исключением генерального директора, каждый член команды представляет крупное подразделение организации, от маркетинга до финансовых операций. Не важно, сколько раз генеральный директор просит членов команды отказаться от своих «функциональных шляп» и рассматривать компанию, принимая во внимание все существующие аргументы, — руководителям все равно будет трудно отделить себя от своих функциональных обязанностей. Поскольку команда часто сосредотачивается на распределении ресурсов и расстановке первоочередных задач, ее члены соперничают за ассигнования и одобрение своих любимых проектов. Когда есть больше двух вариантов выбора, на сцену вынужден выходить генеральный директор, который становится «диктатором поневоле».

Незаметно развиваясь, такая проблема может возникнуть даже тогда, когда перед командой стоит выбор всего из двух вариантов, несмотря на то что парадокс голосования проявляет себя при трех и более альтернативах. Ставящая строгие рамки стратегия,

отражающаяся в выборе из двух вариантов — «Мы должны либо агрессивно выйти на новый рынок, либо вообще отказаться от этого направления бизнеса», — появляется, чтобы предотвратить проблему с парадоксом голосования. Тем не менее при такой постановке вопроса есть третья, скрытая альтернатива: «Ни один из предложенных вариантов». Другими словами, может возникнуть циклическое большинство тех, кто за выход на рынок, тех, кто за сворачивание бизнеса, и тех, кому не нравятся оба варианта.

Возьмем, к примеру, широко распространенный бизнес-кейс, который обычно выливается в одну и ту же утвердительную рекомендацию: «Сейчас мы должны агрессивно выйти на этот рынок». Единственная явная альтернатива такому варианту — отказаться от рынка, но, возможно, некоторые члены команды хотят выйти на новый рынок более осторожно, другие — заняться смежными рынками, а третьи — отложить принятие решения до того момента, когда потенциальные возможности рынка будут понятны яснее.

Использование такого экономического обоснования, которое загоняет решения в рамки «да — нет», — это негласное допущение того, что группа не слишком хорошо преуспевает в обсуждении и в расстановке вариантов от лучшего к худшему. К тому же, когда команда аналитиков тратит шесть месяцев на разработку бизнес-кейса, а на рассмотрение стоящей на повестке дня проблемы отводится полчаса, расходящиеся во мнениях члены команды могут не иметь особого желания высказываться. Вопросы от глав отделов продаж и маркетинга, которые провели день или два, изучая информационный бюллетень, и просмотрели двадцатиминутную презентацию в PowerPoint, будут, скорее всего, восприниматься как выкрики с галерки. Поэтому команда молчит и, сама того не желая, загоняет себя в ситуацию парадокса голосования. В конце концов, чтобы перейти к следующему вопросу повестки дня, либо несогласные присоединяются к точке зрения большинства, либо генеральный директор выдает директивное решение. Тем не менее в реальности могут существовать конкурирующие точки зрения, альтернативные мнению большинства, и неудовлетворенность результатом, и все они так и останутся невысказанными.

Управление невозможным

Когда генеральные директора и их команды понимают, почему у них возникают проблемы с принятием решений, они могут применить некоторые простые приемы, чтобы свести сложности к минимуму.

Четко обозначайте, какой желаемый результат вы хотите получить

Удивительно, как часто руководители предполагают, что они говорят об одном и том же, когда на самом деле обсуждают совсем разные вещи. Например, в разговоре о росте компании некоторые могут иметь в виду прибыль, другие — позицию на рынке, третьи — чистый доход. Дискуссия должна начинаться с того, чтобы все пришли к согласию по поводу желаемого результата. Если речь идет о росте компании, то все ли члены команды едины во мнении о том, какие именно критерии оказывают на него большее влияние?

При отсутствии четко заявленных целей участники будут делать выбор, опираясь на невысказанные, часто очень разные предпосылки, создавая ситуацию, благодаря которой возникает синдром «диктатора поневоле». Например, одному подразделению крупной промышленной компании не хватало производственных мощностей, чтобы выпускать продукт широкого потребления в США и специализированный продукт в Западной Европе. Поскольку стоимость труда и расходных материалов была высока и там, и там, команда руководителей задумалась о том, что казалось самым очевидным решением: о закрытии предприятия в Соединенных Штатах и строительстве завода в Китае, где цены ниже, а сырье доступнее, что позволяет и заниматься бизнесом по производству товаров широкого потребления, и обеспечить любой рост в производстве специализированных товаров. Большинство членов команды предполагало, что желаемым результатом должно стать достижение самой высокой возможной экономической рентабельности, для чего следовало перевести предприятие в Китай.

Тем не менее генеральный директор обсудил вопрос с руководителями корпорации, которые непосредственно занимались распределением накладных расходов компании. Перевод предприятия

в Китае означал бы закрытие еще одного завода, обеспечивавшего производителей материалами, и значительное снижение чистой прибыли. Когда команда подразделения осознала желаемый результат, который хотела получить головная компания, — минимизировать непредвиденные расходы, не теряя валовой выручки, — она смогла решать проблему с производственной мощностью, при этом не выходя за поставленные ограничения.

Очень важно отделять обсуждение желаемого результата от обсуждений того, как его достичь. Иногда просто разъяснение желаемого результата предупреждает или устраняет несогласие о путях его достижения, потому что варианты могут быть проверены на соответствие новой вводной информации. Также это поможет предотвратить политические торги, которые могут возникнуть, когда руководители пытаются защищать собственные интересы, а не стремятся к общей цели.

Обеспечьте набор вариантов для достижения желаемого результата

Когда команда из промышленной компании четко поняла, какой результат хочет получить ее начальство, она смогла вырваться из незамысловатого круга альтернатив типа «принять», «отклонить» и «отложить» и перейти к более детализированному выбору: построить завод для производства специализированных товаров в Китае, расширить завод в Европе или построить завод по производству товаров широкого потребления в Китае и постепенно выводить из эксплуатации завод в США.

Проверяйте «ограды» и «стены»

Когда команды приглашают обдумать варианты, они почти сразу обращают внимание на то, чего сделать не могут, — особенно на уровне подразделений, где, как им кажется, они скованы корпоративной политикой, реальной или существующей лишь в воображении сотрудников. Часто вся команда не только не предполагает, что такая проблема есть, но и начинает уклоняться от разговора, как только обсуждение подходит к этой теме. Когда члены команд ссылались на некий барьер, мы с коллегами поощряли их спросить,

является ли он «стеной» (то есть его нельзя сдвинуть) или «оградой», которую можно переставить на другое место.

Например, одно подразделение глобального поставщика финансовых услуг искало новые пути роста. Хотя включение в ассортимент банковских услуг было многообещающей возможностью, команда руководителей никогда ее не рассматривала, предполагая, что корпоративная политика запрещает компании заниматься такими услугами. Когда глава подразделения проверила это предположение, проконсультировавшись со своим начальником, она обнаружила, что в действительности нельзя было делать что-либо, влекущее за собой появление определенных типов новых нормативных документов («стена»). Зная об этом, команда руководителей подразделения могла разрабатывать варианты стратегии, включающие в себя несколько видов банковской деятельности, которые не были бы связаны с появлением какой-либо новой нормативной документации.

Заранее вытаскивайте на поверхность предпочтения

Подобно присяжным, команды руководителей могут получить первоначальное представление о том, в каком положении они находятся, проведя ни к чему не обязывающее голосование в начале обсуждения. Также они могут до начала совещания проводить опросы, чтобы определить, по каким пунктам согласны или не согласны, а также насколько вероятно то, что спор зайдет в тупик.

Глобальная компания по выпуску кредитных карт принимала решение о том, куда можно инвестировать средства для расширения. Обычно члены команды руководителей начинали бесконечное обсуждение, рассматривая огромное количество стран. Такая тактика могла привести к возникновению множественного большинства. Вместо этого они устроили предварительное голосование о том, какие страны стоит рассматривать. Этот процесс позволил быстро исключить варианты, за которые никто не проголосовал. В дальнейших обсуждениях топ-менеджеры сосредоточились на двух регионах, набравших наибольшее количество голосов.

Использование взвешенных предпочтений — это еще один способ сузить поле принятия решений и предотвратить появление

синдрома «диктатора поневоле». Отделение страхования жизни в крупной страховой компании разработало бизнес-план, который включал в себя рост прибыли на \$360 млн. Команда руководителей пыталась определить, какое именно направление бизнеса обеспечит такой рост. Вместо того чтобы отдать имеющие одинаковый вес голоса за разные направления бизнеса, каждый руководитель получил фишки для покера, представляющие собой \$360 млн, и расчерченный на клетки квадрат, где каждая клетка символизировала продукт или направление деятельности компании. Затем все члены команды распределили свои фишки так, как, по их мнению, можно будет достичь заявленного в проекте роста прибыли. Обсудив результаты, они повторили упражнение еще раз, обнаружив, что им удастся прийти к согласию в некоторых вопросах.

К третьему и последнему заходу это взвешенное голосование помогло руководителям уменьшить количество направлений до пяти, а между членами команды начало появляться подлинное сближение. Имеющие равный вес голоса могли привести команду руководителей к парадоксу голосования, но примененный ими прием устранил кажущееся равенство альтернатив, которое чаще всего и вызывает проблему. Если предложить варианты заранее и позволить людям настроиться на них, это снизит вероятность того, что руководители загонят себя в безвыходную ситуацию, в которую придется вмешиваться генеральному директору.

Формулируйте аргументы «за» и «против» по каждому варианту

Вместо того чтобы заниматься упражнениями на обратную связь или учиться тому, как строить позитивное взаимодействие, руководители могут потратить свое время с куда большей пользой, убеждаясь, что обе альтернативы каждого варианта достойны голосования. Для этого может потребоваться «адвокат дьявола».

Понятие «адвоката дьявола» впервые появилось в процедуре канонизации Римской католической церкви, когда назначался специальный адвокат, выдвигающий аргументы против канонизации любого кандидата, даже такого, который казался во всех отношениях святым. Подобным же образом в юриспруденции каждая сторона

приобщает к делу собственную документацию, и защита не просто отвечает навскидку на аргументы истца.

Тем не менее в бизнесе защитник определенного варианта обычно проводит презентацию, в которой может содержаться какое-то обсуждение риска, но всю работу оставляет тому, кто соглашается на эту идею. Ожидается, что члены команды руководителей согласятся с экономическим обоснованием или опровергнут его, хотя вполне вероятно, что они увидели бизнес-кейс всего за пару дней до совещания и, таким образом, не могут представить какое-либо весомое опровержение или разработать убедительные альтернативы. К тому же нападение на предложенное экономическое обоснование нередко воспринимается как нападение на человека, который его представляет. Чаще всего право задавать неприятные вопросы есть только у генерального директора и финансового директора, но даже им порой не хватает детального знания той команды, которая защищает конкретное деловое предложение.

Разбив фальшивую двойственность экономического обоснования на несколько явных и скрытых альтернатив и назначив «адвоката дьявола», чтобы критиковать каждый вариант, вы не позволите дискуссии перейти на личности, поскольку контраргументы на каждую часть предстоящего обсуждения стратегии будут подготовлены тщательно и беспристрастно. Этот подход особенно ценен, когда хорошо известны предпочтения генерального директора и других членов команды, обладающих властью. Если идея назначить «адвоката дьявола» для каждой альтернативы вам кажется слишком сложной, попробуйте другой вариант: пусть генеральный директор или председатель собрания потребует у каждого члена команды высказать два-три предложения с точки зрения его функционального отдела в компании. Вместо того чтобы без весомых причин просить руководителей думать как генеральный директор, что обычно вызывает всеобщее молчание или поверхностные комментарии, такой прием дает членам команды возможность почувствовать под ногами прочную почву своего опыта и превращает фальшивую двойственность в большее количество вариантов для обсуждения.

Крупная компания сетевых развлечений начала использовать вариант с «адвокатом дьявола». В ней существует совет для принятия

решения по поводу множества потенциальных капиталовложений, от апгрейда серверов до использования новых технологий для создания развлечений в сети. В прошлом защитник каждого вложения представлял его на совете как бизнес-кейс, при этом все дела разрабатывались независимо друг от друга.

Раздраженные таким бессистемным подходом руководители компании ввели новую систему: теперь совет рассматривает все предложения капиталовложений как портфолио на ежемесячных совещаниях по выработке стратегии. Предложения оформляются по одному шаблону, что позволяет легко их сравнить и использовать одинаковую систему подсчета голосов. Наконец, каждое из них должно быть утверждено независимым руководителем.

Такая система задействует «адвоката дьявола» на двух уровнях. Утверждающий предложение руководитель, не желая, чтобы его обвиняли в беспочвенном оптимизме, вынужден для каждого отдельного случая тщательно продумывать систему контраргументов, делать проверку на практике и убеждаться, что автор соответствующим образом подстраивается к истинному положению вещей. На уровне портфолио система сравнения очков напоминает команде, что предложения конкурируют за то, чтобы получить ограниченные ресурсы, и это приводит к более критической оценке.

Изобретайте новые варианты, в которых содержатся лучшие черты существующих

Несмотря на все усилия команды, руководители все еще могут зайти в тупик. Это происходит из-за весомости стратегических решений и одновременно неподатливости парадокса голосования и не всегда является признаком того, что команда руководителей работает неправильно.

Команды должны продолжать изменять варианты выбора таким образом, чтобы они сохраняли свое первоначальное содержание, приносили более высокий доход в виде чистых активов или давали больший рост. Почувствовав желание втолкнуть решение в рамки «или — или», они должны отступить и разработать более широкий список вариантов выбора. Например, команда руководителей отдела страхования имущества и несчастных случаев

крупной страховой компании хотела достичь роста либо путем повышения доли компании у существующих агентов, либо путем повышения общего количества агентов, распространяющих ее продукты. Прежде чем выбирать, каким путем пойти, команде нужно было решить, предлагать ли всю линейку продуктов или какую-то ее часть. В результате руководители обнаружили, что оценивают четыре бизнес-кейса: 1) полная линейка продуктов, уже существующие крупные агентства; 2) сокращенная линейка продуктов, уже существующие крупные агентства; 3) полная линейка продуктов, более мелкие агентства; 4) сокращенная линейка продуктов, более мелкие агентства. Неудовлетворенные таким выбором, они разделили весь бизнес на 16 значимых атрибутов, среди прочего включавших товарный знак, службу по рассмотрению претензий, вознаграждение агентствам, ценовую конкурентоспособность, широту продуктовых линеек и агентские технологии. Некоторые из этих атрибутов можно было приложить ко всем четырем первоначальным бизнес-кейсам, другие — к трем или менее. Например, агентские технологии используются при работе со множеством маленьких агентств, потому что это заранее исключает персонализированные отношения с каждым из них.

Затем команда классифицировала свою компанию и несколько других крупных страховых фирм по каждому атрибуту, чтобы обнаружить конкурентные возможности, совпадающие с желанием и способностью подразделения делать инвестиции. Вместо четырех фиксированных вариантов выбора теперь у руководителей было куда больше альтернатив, основанных на разных комбинациях значимых атрибутов. В конце концов команда решила довести несколько атрибутов, по которым наблюдалось отставание, до стандарта рынка, поднять другие выше этого стандарта и агрессивно усилить третьи. Такая смена направления была куда менее радикальной, чем та, которую команда предполагала сделать первоначально.

Два важных основных правила

Пока что я только в общих чертах наметил несколько приемов, которые команды руководителей могут использовать, чтобы обойти

синдром «диктатора поневоле». Эти приемы эффективны при использовании как по отдельности, так и совместно. Но если команды хотят свести синдром на нет, они обязаны придерживаться двух основных правил.

Соблюдайте конфиденциальность

Обеспечение конфиденциальности переговоров необходимо для того, чтобы позволить членам команды запускать пробные шары и заключать компромиссные соглашения. Руководитель, который знает, что его сомнительное замечание о закрытии заводов может начать распространяться по всей компании, не будет рваться участвовать в свободной игре разумов, которая так нужна для беспрепятственного обсуждения стратегии. Более того, члены команды, чьи приоритетные задачи потерпели поражение в ходе обсуждения, должны иметь возможность сохранить лицо после того, как совещание закончится. Если люди узнают, что они «проиграли» или им пришлось пожертвовать чем-то дорогим для тех, кого они представляют, в будущем эффективность этих руководителей может быть поставлена под сомнение.

Соблюдайте приемлемые временные рамки

Слишком часто, когда вырабатывается внешняя стратегия, повестка дня содержит пункты вроде «продвижения на рынок в Китае», и на принятие решения по этому вопросу отводится 45 минут. В результате обсуждение оказывается бесплодным или генеральный директор принимает субъективное решение, которое приводит к тому, что конкурирующие большинства, выступающие за другие варианты, начинают считать, что их тиранят. Когда формулируются новые варианты или пересматриваются существующие, членам команды нужно время, чтобы тщательно изучить их и проанализировать контраргументы. Если разбить обсуждение на несколько собраний, разнесенных во времени и перемежающихся подробным изучением проблемы, это позволит людям переосмыслить свои предпочтения. Также это даст им время подготовить подчиненных к изменениям, которые, скорее всего, последуют за принятием новой стратегии.

У упражнений для развития лидерских качеств и упражнений на взаимодействие есть свои достоинства. Команда не может принимать эффективные решения, если ее члены не доверяют друг другу или если они не способны друг друга выслушать. Тем не менее та проблема, с которой я сталкиваюсь чаще всего, не может быть решена просто с помощью каких-то психологических трюков, так часто описываемых в литературе по менеджменту. Если руководители станут использовать приемы из этой статьи, разработанные специально для того, чтобы усовершенствовать процесс принятия решений, они добьются куда большего успеха в достижении настоящего согласия.

Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь 2008 года.