

17

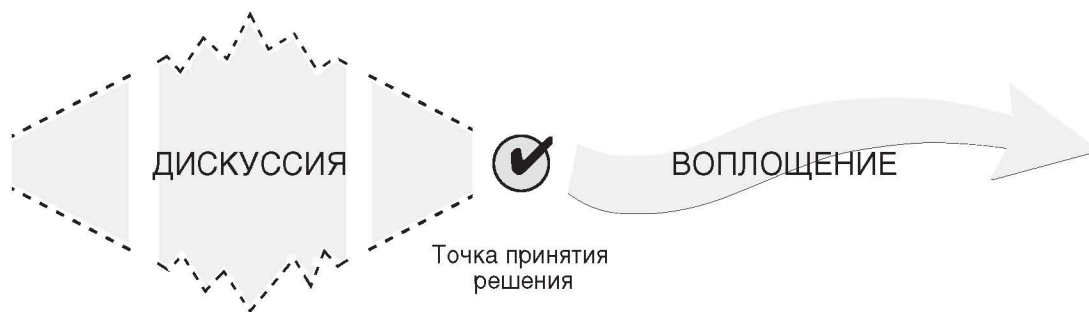
О ВАЖНОСТИ ЯСНЫХ ПРАВИЛ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

УТОЧНЕНИЕ ЕДИНСТВЕННОГО ВАЖНЕЙШЕГО СТРУКТУРНОГО ЭЛЕМЕНТА ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- Почему важно иметь четкие правила принятия решений
- Распространенные правила принятия решений
- Принятие решений без правил
- Применение и последствия основных правил принятия решений
- Как различные правила принятия решений влияют на участие в обсуждении

ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ВВЕДЕНИЕ



На рисунке выше показаны два совершенно различных этапа групповой работы: этап дискуссии и этап воплощения принятых решений. В ходе дискуссии люди размышляют, обсуждают, обдумывают варианты. В ходе внедрения люди воплощают в жизнь то, что они решили. Например, если во время дискуссии участники обсуждают *бюджет проекта*, то в ходе его воплощения они *тратят деньги*.

Иными словами, во время дискуссии группа действует *в мире идей*, а после принятия решения группа входит *в мир действий*.

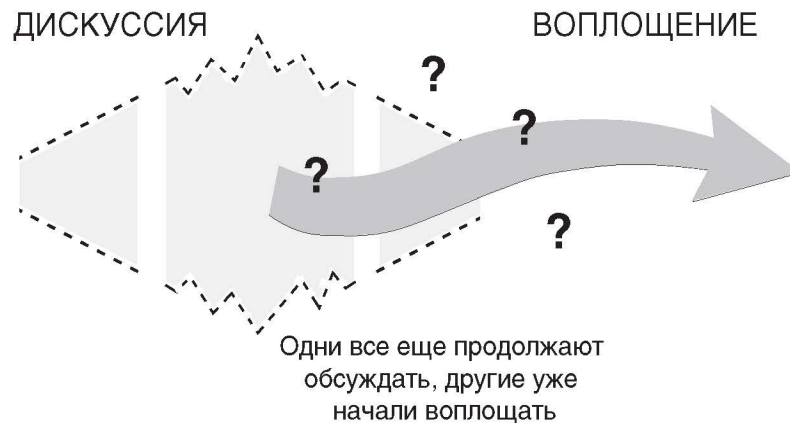
В мире идей люди исследуют возможности, разрабатывают модели и обкатывают их при помощи воображения, выдвигают гипотезы, экстраполируют, оценивают альтернативы и разрабатывают планы. В мире действий группа уже приняла на себя обязательство превратить идею в реальность: подписываются контракты, нанимаются сотрудники, реорганизуются отделы и переносятся офисы.

Точка принятия решения — это та точка, которая отделяет мысли от действий. Именно в этой точке запускаются для выполнения все последующие действия. Обсуждение происходит до принятия решения, а после наступает время воплощения.

Точка принятия решения — это формальный маркер, сигнализирующий: «С этого момента наше соглашение вступает в законную силу. Несогласие больше не воспринимается как альтернативная точка зрения. С этого момента возражения невозможны».

ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

КЛАССИЧЕСКАЯ
ПРОБЛЕМА



На практике участники группы далеко не всегда осознают, было ли принято решение.

Это может повлечь за собой массу недоразумений. Те, кто думает, что решение уже принято, начинают действовать по утвержденному, как им кажется, плану. Однако, если другие при этом еще не считают решение принятым, они будут считать первых импульсивными, либо живущими по своей собственной повестке дня, либо не командными игроками. В подобных случаях человек, начавший действовать слишком рано, часто будет оправдывать свои действия, говоря: «Я был уверен, что мы уже решили двигаться по этому плану».

Бывают и обратные ситуации. Бездействие после точки принятия решения часто воспринимается как недисциплинированность или нелояльность. В подобных случаях люди защищают себя, говоря: «Я не помню, чтобы мы действительно приняли это решение!» или даже «Я на такое никогда не соглашался».

Эти примеры напоминают нам о том, что людям нужен четкий и явный индикатор того, что решение принято. Некоторые группы могут точно указать момент, когда решение было принято или не принято. Например, группы, принимающие решения большинством голосов, знают, что дискуссия продолжается до момента голосования и подсчета голосов. Но большинство групп просто не представляют то, как именно они принимают решения. Им не хватает четких правил для завершения дискуссии.

В данной главе рассматриваются шесть наиболее распространенных правил принятия решения и последствия каждого из них.



Правило принятия решения — это механизм, который дает ответ на вопрос «Как мы узнаем, когда мы приняли решение?» Каждое из шести приведенных правил помогает найти этот ответ.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ БЕЗ ПРАВИЛ

Участники действуют исходя из своих личных предпочтений. И скоро левая рука уже не знает, что делает правая

Те, кто громче жалуются или протестуют, добиваются своего

Перед самым концом обсуждения кто-то вбрасывает новое предложение. Оно становится решением

Кто-нибудь обязательно скажет: «Давайте перенесем это в повестку встречи следующего месяца». Но на следующей встрече возникают другие дела, в итоге решение остается непринятым

Люди предполагают, что если обсуждение состоялось, то решение принято

Имена некоторых участников привязываются к плохо сформулированным задачам: «Дуэйн, почему бы тебе не взяться за это?» Позднее именно этих людей обвиняют в плохой реализации

После того как встреча закончилась без соглашения, несколько человек встречаются за закрытыми дверями и принимают настоящие решения

Наиболее заинтересованное лицо принимает независимое решение и начинает действовать самостоятельно. После чего все остальные отказываются делать то, что не учитывает потребностей других людей

Некоторые люди *всегда* действуют по-своему

Когда решение нужно принять очень быстро, иначе возможность исчезнет, консервативно настроенные участники накладывают вето, затягивая обсуждение. В результате решение не принимается или, точнее, принимается решение ничего не делать

Ответственное лицо говорит: «Все согласны с этой идеей?» Через несколько секунд тишины ответственное лицо переходит к следующей теме. Он верит, что молчание каждого участника означает «да», а не «нет» или «я все еще думаю»

Встреча затягивается, обсуждение буксует на месте

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ПРИМЕНЕНИЕ И ПОСЛЕДСТВИЯ

ЕДИНОГЛАСНОЕ СОГЛАШЕНИЕ

Решения с высокими ставками

В группах, которые принимают решение *единогласным соглашением*, участники вынуждены учитывать интересы друг друга до тех пор, пока не возникнет общая платформа взаимопонимания. Когда люди уже достаточно знакомы с позициями друг друга, они могут выдвигать предложения, способные устроить всех. Это требует много усилий, однако именно поэтому единогласно принятые решения обладают наилучшими шансами создать жизнеспособные соглашения, когда ставки высоки.

Основная трудность в достижении единогласного соглашения состоит в том, что большинство людей не знают, как искать решения типа «И то и другое». Вместо этого люди пытаются продавить свой вариант решения и заставить других жить с решением, которое те на самом деле не поддерживают. И часто группа заканчивает дискуссию расплывчатым компромиссом.

Эта проблема — следствие общей тенденции групп к быстрому принятию решений: «Нам нужно единогласное соглашение, чтобы все проголосовали за, и при этом нам нужно прийти к решению так быстро, насколько это возможно». Подобная установка подрывает всю суть единогласного соглашения. Ведь цель такого метода принятия решений — убрать напряженность, возникшую из-за разнообразия точек зрения, выйти на творческое мышление и предложить новые идеи, которые одинаково устроят всех. На это требуется время. Чтобы реализовать весь потенциал единогласного соглашения, участники должны быть готовы продолжать работать до достижения полного взаимопонимания, пока не появится предложение, которое с энтузиазмом поддержат многие участники.

Решения с низкими ставками

Когда на повестке вопрос не столь важный, единогласные соглашения обычно сравнимы по качеству с решениями, принятыми по другим правилам. Участники скорее согласятся с решением, лежащим на поверхности, чем будут всерьез тратить силы и время на изобретение новых подходов.

Одно из преимуществ единогласного соглашения, которое работает и в вопросах с низкими ставками, состоит в том, что в данном случае исключается принятие решений, заведомо неприемлемых для меньшинства. Другие правила принятия решений могут привести к тому, что результат будет неприемлем для одного-двух участников, но все равно будет принят, поскольку он популярен среди большинства. Единогласное соглашение же просто не позволяет принять подобные решения.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ПРИМЕНЕНИЕ И ПОСЛЕДСТВИЯ

БОЛЬШИНСТВОМ ГОЛОСОВ

Решения с высокими ставками

Правило «*большинством голосов*» создает решения в стиле «выигрыш/проигрыш» при конкуренции мнений. Традиционное оправдание использования этого правила в случае, когда ставки высоки, заключается в том, что конкуренция идей создает необходимое напряжение. Таким образом, теоретически по мере обсуждения и споров качество аргументов каждого участника должно оттачиваться и улучшаться.

Проблема, однако, состоит в том, что не всегда люди голосуют исходя только из логики аргументов. Иногда голоса являются предметом торга, иногда голосуют против своих оппонентов по политическим мотивам. Увеличить вероятность того, что люди будут голосовать по предложениям с высокими ставками со всей серьезностью, можно, проведя тайное голосование.

Решения с низкими ставками

Когда практическая целесообразность важнее, чем качество решения, голосование простым большинством — хороший баланс между длительным обсуждением, которое свойственно единогласному соглашению, и недостатком размышлений, что является другой опасной крайностью. Участники группы могут кратко обсудить аргументы за и против и перейти к голосованию.

ПОДБРОСИТЬ МОНЕТУ

Решения с высокими ставками

К правилу «*подбросить монету*» можно отнести любой метод случайного выбора решения, будь то вытягивание спички, бумажки с номером или «камень — ножницы — бумага». И вряд ли кто-то в здравом уме будет таким способом принимать решения по вопросам с высокими ставками.

Решения с низкими ставками

Если известно, что решение будет принято по жребию, большинство членов группы перестает участвовать: их комментарии все равно никак не повлияют на конечный результат. Между тем такой вид принятия решения не обязательно плох. С помощью него можно решить многие не очень важные вопросы, например: «Сколько должна длиться дискуссия по поводу продолжительности обеденного перерыва: 45 минут или час?»

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ПРИМЕНЕНИЕ И ПОСЛЕДСТВИЯ

ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИЦО РЕШАЕТ ПОСЛЕ ОБСУЖДЕНИЯ

Решения с высокими ставками

Существует веское оправдание, чтобы использовать данное правило, когда ставки действительно высоки. Ответственное лицо—именно тот человек, кто обладает ресурсами, властью и кредитом доверия для воплощения решения. Попросить совета у других участников группы (в отличие от правила, когда решение принимается без обсуждения) позволяет ответственному лицу расширить свое понимание проблемы и формирует разумное мнение о наилучшем векторе действий.

К сожалению, часть членов группы дает неверные советы: люди часто говорят то, что, по их мнению, хочет услышать ответственное лицо, а не выражают свои истинные мнения*.

Преодолеть эту проблему участники группы могут, создав формальные процедуры или включив размышления «адвоката дьявола», которые позволяют людям обсудить достоинства идей, не беспокоясь о том, что обсуждение затягивается. Кроме того, участники могут собраться в отсутствие ответственного лица и обсудить проблему. Затем они могут высказать свои идеи на общей встрече и поделиться итогами обсуждения с ответственным лицом.

Решения с низкими ставками

В вопросах с низкими ставками все три правила (единогласное соглашение, большинство голосов и принятие решения ответственным лицом) поощряют обсуждение в группе и дают примерно одинаковые по качеству результаты.

Вопросы с низкими ставками дают группе возможность потренироваться давать честные, прямые советы ответственному лицу. Когда ставки малы, ответственное лицо обычно не настроено воевать за результат и поэтому более открыто к диалогу. Также и участники меньше боятся быть наказанными за риск.

* Множество случаев из жизни, демонстрирующих эту проблему, приведены в книге Ирвинга Джейниса «Жертвы группового мышления» (Irving Janis, "Victims of Groupthink", Boston: Houghton Mifflin, 1972). Более подробно о преодолении данной проблемы рассказано на с. 207–224 этой книги.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: ПРИМЕНЕНИЕ И ПОСЛЕДСТВИЯ

ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИЦО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ БЕЗ ОБСУЖДЕНИЯ

Решения с высокими ставками

Когда ответственное лицо принимает решение без обсуждения, то этот человек берет на себя полную ответственность за анализ ситуации и последующие действия. Сторонники этой схемы отмечают, что она полностью отражает тесную связь полномочий, ответственности и подотчетности. Противники говорят, что такой сценарий никак не защищает от личной иррациональности и «слепых зон».

Наиболее подходящий момент для принятия важных решений ответственным лицом без обсуждений — это разгар кризиса, когда медлить с принятием четкого решения нельзя, иначе это может привести к катастрофе. В целом, однако, чем выше ставки, тем более рискованно принимать решение без группового обсуждения.

Как поведут себя участники группы, осознав, что решение будет приниматься по такому правилу? Ответ зависит от ценностей конкретных людей. Кто-то верит, что хорошие командные игроки — это лояльные, дисциплинированные подчиненные, которые должны выполнять свои роли и исполнять приказы. Другие утверждают, что, столкнувшись с подобным правилом принятия решений, участники группы должны разработать формальный механизм, например такой, как профсоюз, чтобы убедиться, что их точка зрения принимается в расчет.

Здесь крайне важно то, что при единоличном принятии решения и анализе проблемы ответственному лицу, принимающему решение, может недоставать важнейшей информации. Кроме того, люди, отвечающие за воплощение идеи, могут саботировать выполнение решения, поскольку не согласны с лидером или не поняли его. Чем больше ответственное лицо осознает опасность принятия решения без обсуждения, тем в каждой конкретной ситуации он лучше способен оценить, действительно ли ставки настолько высоки, что нужно идти на этот риск.

Решения с низкими ставками

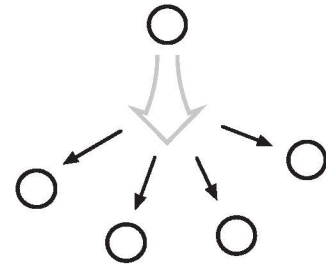
Не все решения, принятые таким способом, плохи. Напротив, многие вполне хороши. И если ставки невысоки, даже плохое решение может быть отменено или исправлено.

ВЛИЯНИЕ РАЗНЫХ ПРАВИЛ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА УЧАСТИЕ В ДИСКУССИИ

Ответственное лицо решает без обсуждения

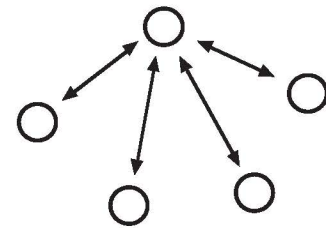
Такое правило принятия решений навязывает членам группы привычку «Делай что сказано».

На встречах такие участники пассивно слушают ответственного лица, которое выступает не подвергаясь критике.



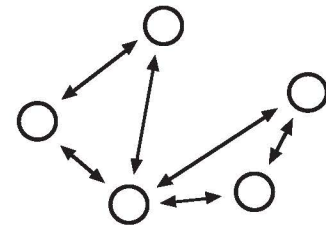
Ответственное лицо решает после обсуждения

Когда окончательное решение принимает ответственное лицо, именно его и стараются убедить. Каждый склонен адресовать свои комментарии именно ему.



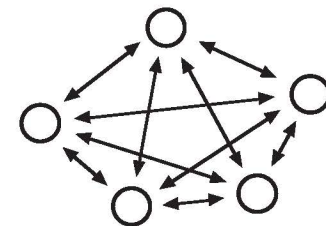
Большинством голосов

Поскольку цель — собрать 51 % голосов за то или иное предложение, разгорается битва за неопределившихся. Как только набрано большинство голосов, на мнение меньшинства не обращают внимания.



Единогласное соглашение

Когда у каждого участника есть право вето на решение, каждый может ожидать, что его точка зрения будет учтена. Это заставляет участников работать над достижением взаимопонимания.



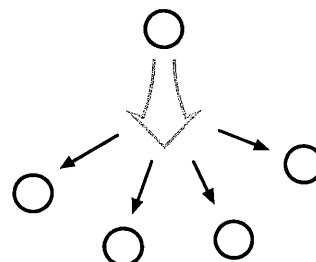
Каждое правило принятия решений по-разному влияет на поведение группы. Отдельные участники оценивают свой вклад в обсуждение в зависимости от того, в какой мере их участие будет влиять на итоговое решение.

ВЛИЯНИЕ РАЗНЫХ ПРАВИЛ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА УЧАСТИЕ В ДИСКУССИИ

Ответственное лицо решает без обсуждения

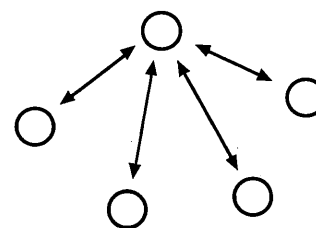
Такое правило принятия решений навязывает членам группы привычку «Делай что сказано».

На встречах такие участники пассивно слушают ответственного лица, которое выступает не подвергаясь критике.



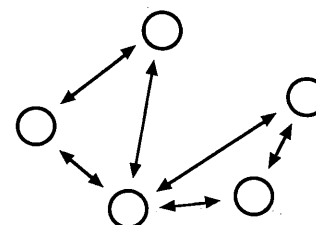
Ответственное лицо решает после обсуждения

Когда окончательное решение принимает ответственное лицо, именно его и стараются убедить. Каждый склонен адресовать свои комментарии именно ему.



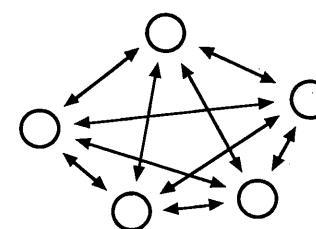
Большинством голосов

Поскольку цель — собрать 51 % голосов за то или иное предложение, разгорается битва за неопределившихся. Как только набрано большинство голосов, на мнение меньшинства не обращают внимания.



Единогласное соглашение

Когда у каждого участника есть право вето на решение, каждый может ожидать, что его точка зрения будет учтена. Это заставляет участников работать над достижением взаимопонимания.



Каждое правило принятия решений по-разному влияет на поведение группы. Отдельные участники оценивают свой вклад в обсуждение в зависимости от того, в какой мере их участие будет влиять на итоговое решение.