

# 19

## **ЗАВЕРШЕНИЕ: ШАГ ЗА ШАГОМ**

**ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИК COMMUNITY AT WORK  
В ЗОНЕ ЗАВЕРШЕНИЯ**

- **Фундаментальная дилемма: ясность или гибкость**
- **Метарешения и их использование**
- **12 примеров из реальной жизни**
- **Варианты выбора лица, принимающего метарешение**
- **Процедура завершения дискуссии**
- **Как помочь руководителю разработать процедуру решения**
- **Инсталляция процедуры решения**
- **Резюме**

**ЗОНА ЗАВЕРШЕНИЯ** **ГИБКОСТЬ  
ИЛИ ЯСНОСТЬ****ПРАВИЛА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ: ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ДИЛЕММА**

Многие рабочие группы испытывают затруднения в выработке ясного *правила принятия решения*. Часто проблема состоит в том, что руководитель не чувствует себя обязанным всегда применять одно и то же правило принятия решения. «В некоторых случаях,— говорит руководитель подразделения,— я хочу, чтобы все участники группы согласились с планом, прежде чем мы начнем его воплощать. В других случаях я не хочу впустую тратить время и принимаю решение сам».

С точки зрения руководителя, всегда придерживаться единого правила в каждом из таких случаев бессмысленно. Однако для участников подобная непоследовательность может быть источником большой путаницы.

К примеру, в компании, создающей программное обеспечение, проводились ежемесячные совещания под председательством исполнительного директора, которые посещали все руководители направлений. Менеджеры жаловались, что эти совещания вызывают у них сильное чувство досады. «Иногда босс прерывает дискуссию уже через пять минут после начала,— сетовали менеджеры.— А в других ситуациях позволяет обсуждать часами. Бывают моменты, когда чувствуешь, что он уже принял решение и хочет, чтобы мы его активно одобрили. Иногда его, похоже, вовсе не волнуют наши ощущения. И наконец, иногда ему вдруг становится нужно, чтобы мы вникли во все детали. Мы с ума от этого сходим!»

Пример занимательный и при этом наглядный. С точки зрения руководителя, его поведение предельно логично! Он знает, что общее правило принятия решения таково: *«Руководитель принимает решение после группового обсуждения»*. Однако в каждом конкретном случае он принимал отдельное решение о том, насколько интенсивного обсуждения достойна конкретная проблема. При невысоких ставках или когда решение казалось очевидным, он ограничивался крайне сжатой дискуссией и быстро принимал решение. В других случаях, когда руководителю хотелось, чтобы каждый из собравшихся был соавтором решения, он продлевал обсуждение в поисках наилучших идей.

Проблема состояла в том, что руководитель не делился своими умозаключениями с участниками группы. Процесс выбора вариантов происходил только в его голове. Поэтому остальные участники совещания не догадывались, какая логика лежит в основе этого внешне безумного поведения. Чтобы объяснить себе непоследовательность босса, подчиненные придумывали многочисленные версии: «Он нами манипулирует», «Он фанатично предан корпоративной политике», «Он некомпетентен как лидер».

Этот пример отлично показывает классическое противоречие между потребностью в гибкой процедуре и потребностью в прозрачной процедуре. Руководитель чувствует, что если он сделает прозрачным алгоритм принятия своих решений, это свяжет ему руки. Ему нужна гибкость для рационального распределения времени. Однако непрозрачный, неясный алгоритм принятия решений также не подходит. Ведь участники при этом не могут определить, нуждается ли руководитель в их участии, и если да, то когда именно.

## ЗОНА ЗАВЕРШЕНИЯ

МЕТАРЕШЕНИЕ\*



На данной схеме показана ситуация, к которой постоянно приходят многие группы: в определенной фазе практически любого обсуждения перед руководителем встает выбор: завершить или продолжить дискуссию.

Для большинства людей, выступающих в роли руководителя, этот факт интуитивно очевиден. Они распознают эту ситуацию, поскольку каждый день с ней сталкиваются. Но это *не так* очевидно для других участников группы. Часто люди даже не знают, как интерпретировать происходящее. В результате такого недопонимания возникает досада, гнев и пассивность, как в приведенном на предыдущей странице примере.

К счастью, достаточно легко сократить разрыв между точкой зрения руководителя и точками зрения остальных участников группы. *Решение состоит в том, чтобы дать всем увидеть, что именно в данный момент делает руководитель.* Продемонстрируйте простую схему, наподобие приведенной выше, и поясните варианты развития ситуации. Как только момент выбора в данной ситуации станет явным, непонимание исчезнет.

\* Приставка «мета-» — греческого происхождения и означает «после», «за», «через», «над». Принятие решения о принятии решения как раз и называется принятием *метарешения*.

## ТРИ ВИДА МЕТАРЕШЕНИЙ

### «РЕЗЕРВНЫЙ ВАРИАНТ» ДОЙЛА И ШТРАУСА

Одна из наиболее известных процедур метарешений — «резервный вариант» (Fallback)\* по Дойлу (*Michael Doyle*) и Штраусу (*David Straus*). Вот как она работает.

Как только на обсуждение выносится новая тема, руководитель устанавливает лимит времени на обсуждение. В течение этого времени группа старается достичь единогласного соглашения. Как только время истекает, руководитель принимает метарешение: либо он завершает дискуссию и принимает окончательное решение, либо устанавливает новый лимит времени и возобновляет дискуссию.

### «ГОЛОСОВАНИЕ О ГОЛОСОВАНИИ» КЭРОЛАЙН ЭСТЕ

Метарешения также приходится принимать в группах, не имеющих руководителя. Например, в партии «Зеленых» США, где решения принимаются единогласным соглашением, может быть принято метарешение о переходе от единогласия к выбору большинством голосов. Такое метарешение, названное «голосованием о голосовании», описала Кэролайн Эсте (*Caroline Estes*), один из наиболее известных американских экспертов в области консенсусного принятия решений большими группами\*\*.

В партии «Зеленых» действует модифицированный вариант этой процедуры: любой из участников может поставить на голосование вопрос о прекращении дальнейшего обсуждения и переключения от принципа единогласия к выбору большинством голосов.

После постановки вопроса немедленно проводится голосование. Если 80 % участников поддерживают предложенную смену процедуры голосования, то обсуждение завершается и далее группа решает вопрос именно большинством. Если это переключение поддерживает менее 80 % участников, решение будет приниматься по принципу единогласного соглашения и обсуждение, таким образом, продолжается.

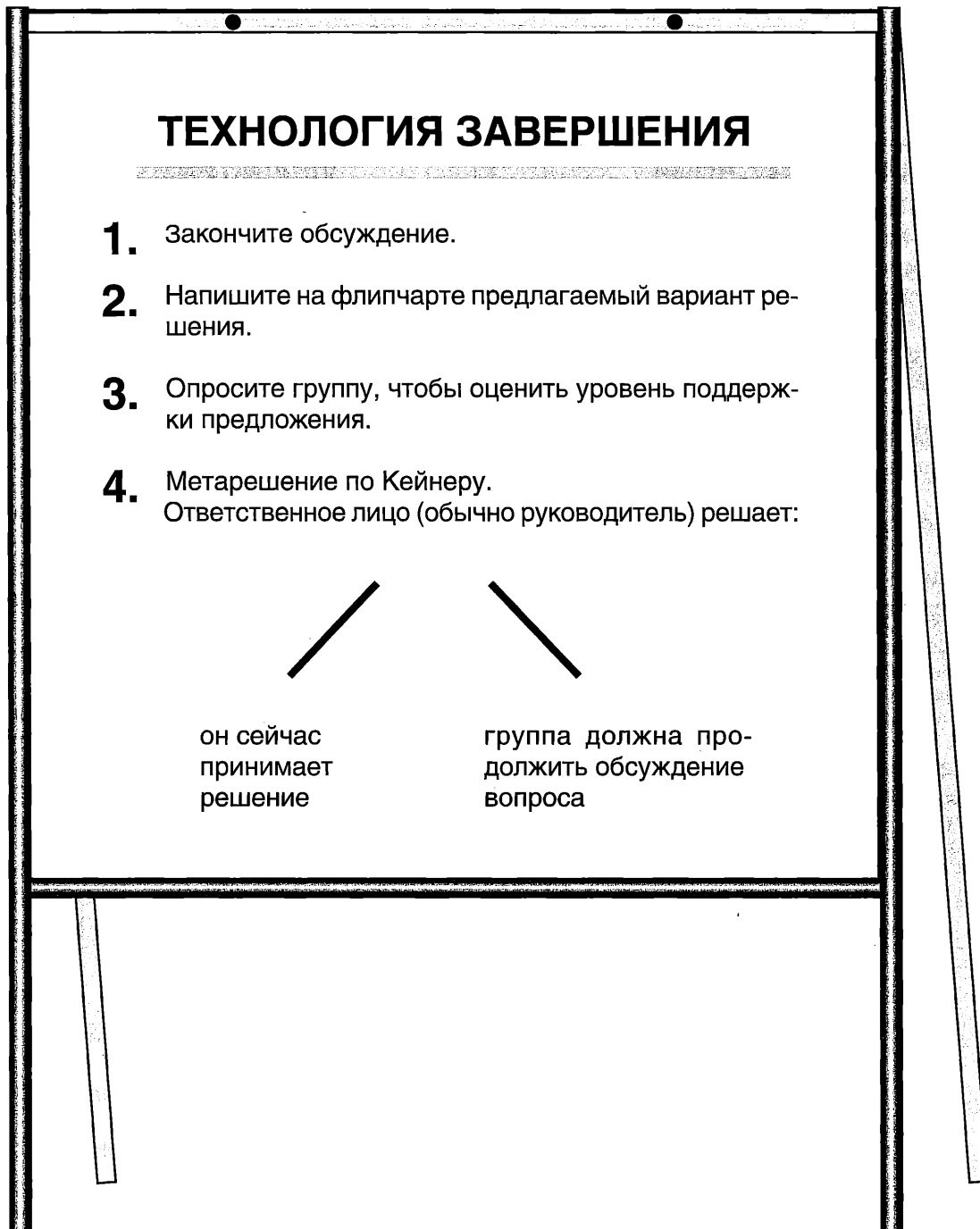
### «МЕТАРЕШЕНИЕ» СЭМА КЕЙНЕРА

Эта процедура показана на следующей странице. Главный ее принцип таков: *опрос помогает группе извлечь максимальные преимущества из применения метарешения.*

В группах, где есть руководитель, очень полезно использовать *шкалу уровней согласия*, чтобы опросить участников до того, как руководитель примет решение. Если он видит достаточную поддержку решения со стороны группы, он может принимать решение с уверенностью в том, что оно будет воплощено. Если же он видит, что предложение не встречает должной поддержки, он сможет возобновить обсуждение, вместо того чтобы принимать решение, которое будет трудно воплощать.

\* M. Doyle and D. Strauss, "How to Make Meetings Work", New York: Berkeley Books, 1993.

\*\* Личное наблюдение Сэма Кейнера во время софасилитации конференции партии «Зеленых» США в Юджине (Орегон), 1989 г.



Такова процедура Community At Work для завершения встреч. Она позволяет группам быстро принимать простые решения, а когда вопрос важен или затрагивает многих, эта процедура поддерживает их в том, чтобы уделить обсуждению столько времени, сколько необходимо. Она дает группам возможность получить все преимущества совместного принятия решений независимо от того, насколько иерархичной является организация.

Всем группам, использующим эту методику, мы рекомендуем адаптировать ее к своим обстоятельствам.

## МЕТАРЕШЕНИЕ ПО КЕЙНЕРУ ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

**SPECTREM GROUP  
КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ**

1. Любой участник может инициировать закрытие обсуждения.
2. Кто-то еще должен поддержать закрытие обсуждения.
3. Предложение уточняется и формулируется окончательно.
4. Опрос с использованием уровней согласия.
5. Если никто не накладывает на решение вето, руководитель выбирает:

он объявляет решение

группа должна продолжить обсуждение

Использовано с разрешения председателя совета директоров Spectrem Group Эми Дж. Эрретт (*Amy J. Errett*).

**VISA INTERNATIONAL  
ГЛОБАЛЬНАЯ РАСЧЕТНАЯ СИСТЕМА**

1. Любой из участников может перейти к закрытию дискуссии. Затем следует опрос группы. Если среди участников есть разногласия, руководитель решает, завершать ли дискуссию.
2. Проект решения уточняется, формулируется письменно.
3. Проводится опрос с использованием уровней согласия.
4. Если никто не накладывает на решение вето, руководитель выбирает:

уровень согласия достаточен, чтобы формализовать решение

группа должна продолжить обсуждение

Использовано с разрешения вице-президента Пола Уайнтрауба (*Paul Weintraub*).

**CHARLES SCHWAB & CO.  
ПОДДЕРЖКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ  
В РОЗНИЦЕ**

1. Прояснить правило принятия решения. В случае применения процедуры метарешения нужно определить лицо, принимающее метарешение, и действовать далее по пунктам.
2. Любой из участников может объявить дискуссию закрытой.
3. Любой из участников может предложить проект решения. Если что-либо не ясно, он проясняет решение.
4. Проводится опрос группы. Любой из участников может заблокировать проект решения.
5. Лицо, принимающее метарешение, решает:

он объявляет решение

группа должна продолжить обсуждение

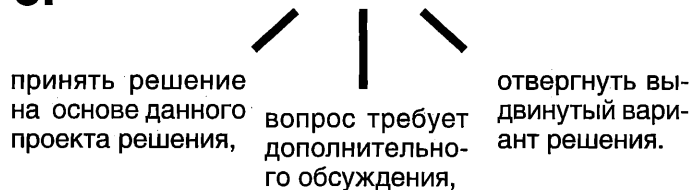
Использовано с разрешения вице-президента Джэнет Манчестер (*Janet Manchester*).

## МЕТАРЕШЕНИЕ ПО КЕЙНЕРУ ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

### MARSHALL МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР

1. Любой из участников может инициировать закрытие. Председатель решает, закрывать ли обсуждение.
2. Проект решения может быть внесен любым из участников, по внесении он формулируется в письменном виде.
3. Предложение уточняется при помощи вопросов и «дружественных исправлений».
4. Проводится опрос с использованием уровней согласия.

5. Председатель решает:



Использовано с разрешения генерального директора Джеймса Уиппла (*James Whipple*).

### HOSPITALITY VALUATION ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

1. Проблема классифицируется либо как *проблема для группового решения*, либо как *проблема для решения руководителем*. Проблемы первого типа решаются по следующей процедуре:
2. Уточняется проект решения.
3. В группе проводится опрос.
4. Руководитель решает:
  - он принимает решение
  - продолжается групповое обсуждение проблемы
5. Выполняется решение, принятое в п. 4.
6. После принятия руководителем решения приветствуется обратная связь.

Использовано с разрешения вице-президента Харви Кристенсена (*Harvey Christensen*).

### WATSONVILLE HEALTHY FAMILIES COLLABORATIVE

1. На каждой встрече выбирается *ответственный за опрос*.
2. Любой участник может инициировать закрытие дискуссии.
3. Предложение уточняется и записывается.
4. В группе проводится опрос по шкале уровней согласия. В опросе могут принять участие все присутствующие (как индивидуальные участники, так и представители агентств).
5. Если предложение не заблокировано ни одним участником, *ответственный за опрос* решает:
  - результаты опроса достаточно хороши, чтобы принять окончательное решение
  - нам нужно дополнительное обсуждение
6. Если после трех раундов обсуждения решение так и не было принято, оно принимается большинством голосов, по одному голосу на одно агентство.

Использовано с разрешения организации Defensa de Mujeres, входящей в Watsonville Healthy Families Collaborative.

## МЕТАРЕШЕНИЕ ПО КЕЙНЕРУ ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

### ГРУППА ПО ВЫРАБОТКЕ ПЛАНА РАЗВИТИЯ ШКОЛЬНОГО ОКРУГА САН-ЛОРЕНЦО, КАЛИФОРНИЯ

1. Любой из участников может призвать к окончанию дискуссии.
2. Предложение проясняется.
3. Проводится опрос предпочтений: участники показывают карточки с номером выбранного ими уровня согласия.
4. Руководитель оценивает, достаточен ли уровень согласия, чтобы объявить об окончательном решении.

Если да, то решение признается окончательным

Если нет, обсуждение возобновляется. Участники выявляют моменты расхождения и предлагают альтернативы

Использовано с разрешения суперинтенданта Дженис Дюран (*Janis Duran*).

### ГРУППА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ УЧЕБНОГО ОКРУГА ХОЛЛИСТЕР, КАЛИФОРНИЯ

1. Иницируется закрытие и окончание дискуссии.
2. Предложение уточняется.
3. Проводится опрос предпочтений.
4. Участникам задается вопрос: «Достигнут ли достаточный уровень согласия?»

Если нет, дискуссия возобновляется, предложение пересматривается с целью достижения более высокого уровня согласия (до трех раундов дискуссии, затем решение должно быть принято)

Если да, решение принимается. При этом уровень согласия «5» — это вето, предложение отклоняется

Использовано с разрешения всей группы стратегического планирования учебного округа Холлистер (*Hollister School District*).

### ШКОЛА SANTA CRUZ GARDENS, КАЛИФОРНИЯ

1. Закрытие дискуссии:
  - любой участник может инициировать закрытие;
  - чтобы начать закрытие, необходима поддержка еще двух участников;
  - дайте время высказаться каждому, кто еще не говорил.
2. Сформулируйте или проясните предложение.
3. Опросите группу.
4. Принятие метарешения. Руководитель решает:

он принимает решение

обсуждение проблемы в группе продолжается

Использовано с разрешения директора школы Карла Пирсона (*Carl Pearson*).



## МЕТАРЕШЕНИЕ ПО КЕЙНЕРУ ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

### ТЕХНИЧЕСКАЯ ГРУППА ЛИДЕРОВ СОВЕТА URBAN STRATEGIES COUNCIL, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

1. Иницилируйте закрытие дискуссии.
2. Предложение проясняется.
3. Степень консенсуса проверяется путем опроса.
4. Участник, принимающий метарешение (а он меняется на каждой встрече), решает:

уровень согласия достаточен для утверждения решения

уровень согласия недостаточен для принятия решения, дискуссия возобновляется

Использовано с разрешения президента Марии Кэмпбелл Кейси (*Maria Campbell Casey*).

### МОЛОДЕЖНАЯ КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ ОКРУГА МАРИН, КАЛИФОРНИЯ

1. Дискуссия закрывается по принципу единогласного решения.
2. Собираются все предложения.
3. Проводится опрос уровней согласия по вариантам.
4. Руководитель решает:

он принимает решение

ответственный за процедуру (переходящая роль) принимает решение

группа продолжает обсуждение проблемы

5. Выполняется решение, принятое в п. 4.
- Использовано с разрешения директора программы Дэвида Баркана (*David Barkan*).

### МОЛОДЕЖНЫЙ КЛУБ LARKIN STREET, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

1. Собираются все предложения.
2. Проводится опрос уровней согласия по альтернативным вариантам.
3. За ограниченное время группа пытается достичь единогласия. Для этого нужно:
  - установить лимит времени
  - продолжать до его окончания
4. Руководитель решает:

он принимает решение

группа продолжает обсуждение проблемы

Использовано с разрешения исполнительного директора клуба Дайаны Флэннери (*Diane Flannery*).



*Лицо, принимающее метарешение,* — тот, кто решает, требует ли вопрос дальнейшего обсуждения. Эту роль могут выполнять разные участники (см. схему выше).



Группа может завершить дискуссию с помощью одной из вышеуказанных процедур. Выбранный вариант следует огласить и в дальнейшем придерживаться его, так чтобы у каждого участника были одинаковые ожидания о том, как группа будет завершать дискуссию.

## КАК ПОМОЧЬ РУКОВОДИТЕЛЮ ВЫРАБОТАТЬ ПРОЦЕДУРУ РЕШЕНИЯ

- 1.** *Покажите руководителю схему «Технология завершения» (с. 293). Прочитайте текст вслух. Отметьте, что сейчас вы будете пояснять механизм и обоснование каждого шага, начиная с шага 4 (метарешение).*
- 2.** *Опишите использование метарешения. Опишите различия между горячей и вялой поддержкой. Спросите руководителя: «В каких обстоятельствах для вас комфортно ограничиться лишь вялой поддержкой? И при каких обстоятельствах вы захотите получить дополнительную поддержку даже ценой продолжения дискуссии?»*
- 3.** *Покажите руководителю шкалу уровней согласия. Объясните технологию опроса, продемонстрируйте результат наглядно, показав точки на шкале. Также расскажите, что количество и название уровней согласия не догма и что большинство групп адаптируют шкалу с учетом собственной специфики.*
- 4.** *Кратко поясните важность правила завершения дискуссии. Приведите примеры различных подходов группы к закрытию дискуссии (некоторые показаны на с. 299).*
- 5.** *Вкратце поясните важность письменной фиксации предложения на флипчарте. Особо подчеркните, что первый вариант проекта решения не обязательно должен быть идеальным. Перед опросом участники могут захотеть доработать его.*
- 6.** *Предложите клиенту модифицировать все или некоторые из шагов процедуры с учетом собственной специфики. Убедитесь, что руководитель чувствует себя на 100% комфортно, используя свою модификацию метарешения.*
- 7.** *Составьте план, как довести доработанный алгоритм до сведения всей группы. Проинформируйте руководителя о том, что ему следует ожидать, а также объясните ему, что стоит приветствовать то, что для полной адаптации алгоритма группа внесет свои дополнения в процедуру.*

## ИНСТАЛЛЯЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

### 1. УСТАНОВИТЕ РАМКИ

*Руководитель:*

Сообщите группе, что сейчас вы предложите им процедуру принятия решения. Объясните, что вы хотите, чтобы группа модифицировала предлагаемую процедуру так, чтобы она учитывала специфику группы. Затем опишите процесс утверждения (этап 4).

### 2. ПРОДЕМОН- СТРИРУЙТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

*Руководитель:*

Представьте группе предлагаемую процедуру принятия решений как единое целое. Используйте флипчарт, чтобы вам было легко вносить исправления.

### 3. ОБСУДИТЕ КАЖДЫЙ ЭТАП

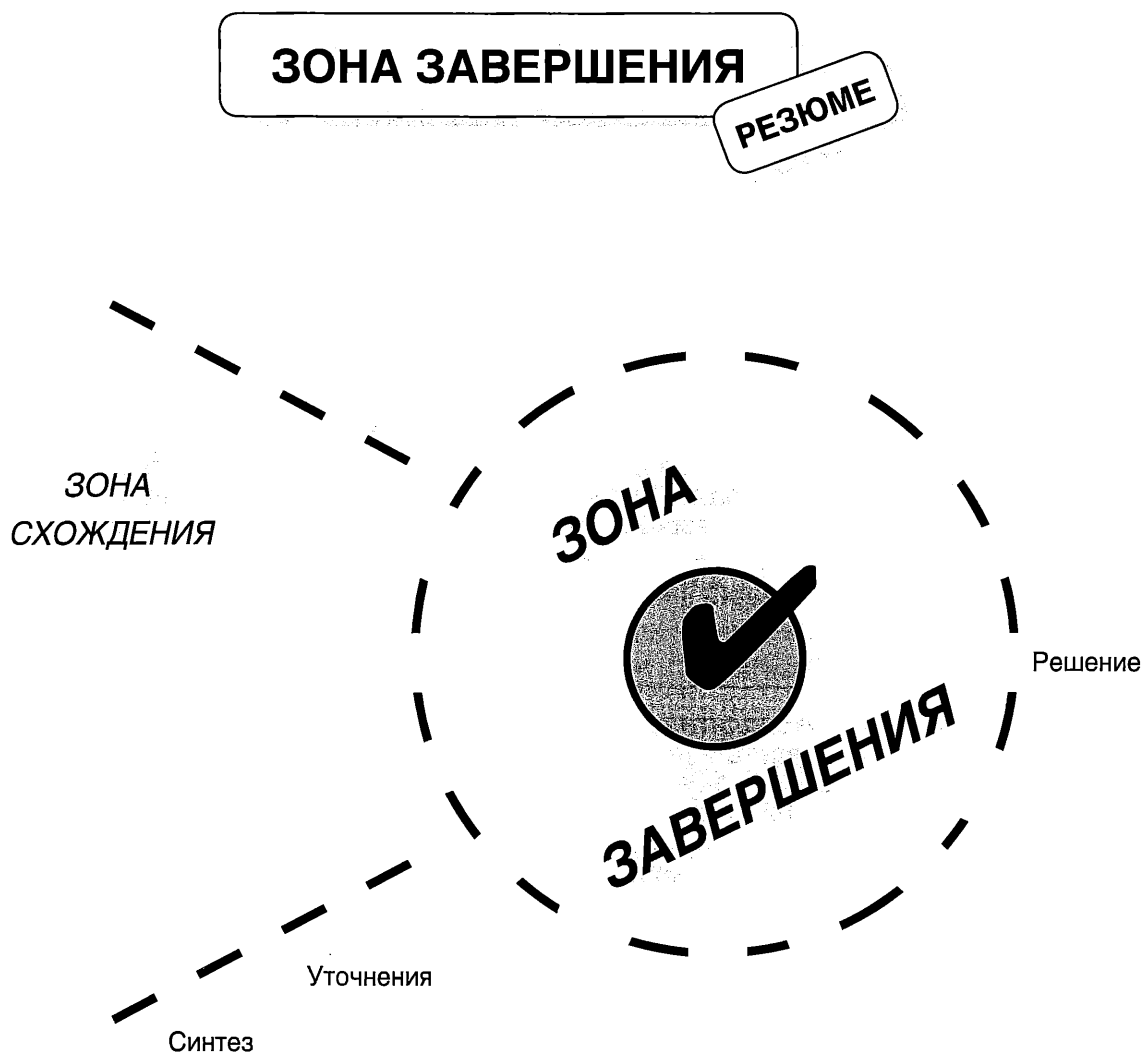
*Фасилитатор:*

Расскажите об *уровнях согласия* и объясните, как будет работать механизм опроса. Затем объясните, что такое *метарешение*. Фасилитируйте групповое обсуждение каждого шага. Зафиксируйте все предложенные поправки на флипчарте.

### 4. ВНЕСИТЕ ПОПРАВКИ И УТВЕРДИТЕ

*Фасилитатор:*

При помощи предложенной процедуры завершите групповое обсуждение. Затем проведите опрос на предмет поддержки предлагаемых поправок. Руководитель принимает метарешение. Как правило, в группе имеется несколько предложений с поправками. Обсудите их по очереди, повторяя процедуру до тех пор, пока все поправки не будут утверждены или отвергнуты. В завершение проведите опрос о поддержке процедуры принятия решения в целом.



*Зона завершения* может рассматриваться как финальная фаза принятия решения. Этот процесс делится на четыре этапа:

1. Окончание дискуссии;
2. Запись проекта решения на флипчарте;
3. Опрос участников группы;
4. Принятие окончательного решения при помощи группового правила принятия решения.

Иногда эти действия можно произвести быстро и без формальностей, не прибегая к помощи явных процедур. Например, так бывает, когда кто-либо из участников предлагает ясное, убедительное решение данной проблемы, которое с радостью принимается всеми участниками. Однако в долгосрочной перспективе группы лишь выигрывают от утверждения ясно выраженных формальных правил принятия решений, даже если эти правила применяются лишь от случая к случаю. Фасилитаторам можно посоветовать тщательно изучить принципы, описанные в данной главе. Понимание того, как действует механизм завершения обсуждения и принятия решения, необходимо для каждого, кто хочет помочь группе достигнуть устойчивого согласия.