

**Harvard  
Business  
Review**

**10**

**лучших  
статей**

# Методы принятия решений

**Harvard  
Business  
Review**  
**10**  
**лучших  
статей**

# **Методы принятия решений**



ПАБЛИШЕР

ОЛОНС

**Harvard Business Review (HBR)**

**Методы принятия решений**

Harvard  
Business  
Review  
**10**  
лучших  
статей

# Методы принятия решений

Перевод с английского



альпина  
ПАБЛИШЕР

МОСКВА  
2017

Руководитель проекта *М. Шалунова*  
Корректор *Н. Витько*  
Компьютерная верстка *К. Свищёв*  
Дизайн обложки *Ю. Буга*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2013  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA)  
via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина  
Паблишер», 2017

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

\* \* \*

# Скрытые ловушки процесса принятия решения

*Джон Хэммонд, Ральф Кини, Говард  
Райффа*

**Принятие решений** – важнейшая задача любого руководителя. Плохое решение может безвозвратно погубить дело или карьеру. Как принимаются плохие решения? Причина чаще всего кроется в методе их принятия: не были четко определены варианты выбора, не была собрана точная информация, не были взвешены все достоинства и недостатки. Однако иногда процесс принятия решения тут ни при чем: человеческий мозг работает таким образом, что порой мы просто делаем неправильный выбор.

Ученые уже в течение полувека исследуют принципы работы нашего мышления в процессе принятия решения. Эти исследования, как лабораторные, так и полевые, показали, что во время принятия сложных решений мы бессознательно применяем мыслительные шаблоны. Эти шаблоны, также называемые эвристикой, помогают нам во многих ситуациях. Например, при определении расстояния наш мозг полагается на эвристический вывод о том, что четкость объекта подразумевает его близость. Чем яснее вы видим объект, тем ближе он, по нашему мнению, находится. Если же он виден нечетко, мы считаем, что он расположен дальше. Это простое мыслительное допущение постоянно помогает нам поддерживать «чувство расстояния», необходимое для того, чтобы ориентироваться в окружающем мире.

Однако это допущение небезупречно, как и большинство эвристических выводов. Например, в туманный день наше зрение может подвести нас, заставив думать, что объект находится дальше, чем он расположен в действительности. Поскольку такое искажение обычно не несет в себе большой опасности, то мы не обращаем на него внимания. Однако для летчика, например, такая ошибка может

стать смертельной, поэтому пилотов учат применять объективные методы оценки расстояния, не полагаясь на зрение.

Исследователи обнаружили множество таких ошибок в процессе принятия решения. Одни из них, такие как эвристический вывод о четкости объекта, представляют собой ошибки сенсорного восприятия. Другие принимают форму предубеждений. Третьи представляют собой иррациональную аномалию мышления. Все эти ловушки опасны именно потому, что их сложно заметить. Они прочно связаны с нашим мыслительным процессом, поэтому мы не можем их распознать, даже попадая в них.

Для руководителей, чей успех зависит от множества повседневных решений, эти психологические ловушки особенно опасны. Они могут испортить все, начиная с создания нового продукта и заканчивая приобретением компании, выработкой стратегии или планированием. Хотя никто не может избавиться от этих укоренившихся в нашем сознании ошибок, каждый имеет возможность последовать примеру летчиков и научиться распознавать такие ловушки и бороться с ними.

В данной статье мы рассмотрим ряд хорошо изученных психологических ловушек, которые особенно часто подстерегают тех, кто принимает деловые решения. Мы не только проанализируем причины их появления, но и предложим руководителям специальные методы борьбы с ними. Однако помните, что лучшая защита от опасности – осведомленность о ней. Руководители, изучившие эти ловушки, ощущают большую уверенность в том, что их решения разумны, а информация, предоставляемая им подчиненными и коллегами, достаточно надежна.

### ***Идея вкратце***

Плохие решения – результат неправильного процесса их принятия: не были рассмотрены все существующие варианты, не была собрана точная информация, не были взвешены все достоинства и недостатки. Однако порой процесс принятия решения тут ни при чем: человеческий мозг работает таким образом, что иногда мы просто делаем неправильный выбор. В этой статье, впервые опубликованной в 1998 году, Джон Хэммонд, Ральф Кини и Говард Райффа рассматривают восемь психологических ловушек, которые подстерегают тех, кто принимает деловые решения.

Ловушка якорения вынуждает нас придавать слишком большое значение первым полученным данным. Ловушка статус-кво заставляет нас сохранять имеющееся положение вещей, даже когда есть лучшая альтернатива. Попадая в ловушку необратимых затрат, мы укрепляемся в старых ошибках. Выдавая желаемое за действительное, мы стараемся найти информацию, которая подтвердит нужную нам точку зрения и дискредитирует позицию оппонента. Часто мы коренным образом искажаем сам процесс принятия решения, оказавшись в ловушке неверной формулировки. Будучи слишком самоуверенными, мы порой неверно оцениваем собственные предположения. Попав в ловушку перестраховки, мы делаем излишне осторожные прогнозы. И наконец, иногда мы слишком хорошо помним собственный неудачный опыт в тех или иных делах. Лучший способ обойти все эти ловушки – знать о них. Предупрежден – значит, вооружен. Авторы рассказывают о простых шагах, которые могут предпринять руководители, чтобы защитить себя и свои компании от принятия неверных бизнес-решений.

## **Ловушка № 1. Якорение**

Как вы ответите на следующие вопросы?

- Верно ли, что в Турции проживает более 35 млн жителей?
- Каково население Турции?

Если вы мыслите так же, как большинство людей, то число 35 млн, содержащееся в первом вопросе (оно выбрано произвольно), повлияет на ваш ответ на второй вопрос. Мы задавали эти вопросы разным группам людей в течение многих лет. В одних случаях мы использовали число 35 млн, в других – 100 млн. И всегда число в ответе на второй вопрос соответствовало числу, содержащемуся в первом вопросе. Этот простой тест иллюстрирует часто встречающийся и опасный феномен, известный под названием «якорение». При обдумывании решения мозг придает большое значение первоначальной информации. Первое впечатление, оценка или данные «оседают» в мозгу и оказывают влияние на все последующие мысли и рассуждения.

Якорение принимает разнообразные формы. Оно может быть простым и сравнительно безобидным, как фраза, произнесенная вашим коллегой, или статистические данные, опубликованные в утренней газете. Оно может быть коварным, как стереотип в отношении к цвету кожи, акценту или стилю одежды. В бизнесе якорение наиболее часто встречается в форме предыстории или тенденции. Специалист по маркетингу, планирующий объем продаж на следующий год, часто начинает с того, что изучает соответствующие показатели за прошлый год. Старые цифры становятся якорями, которые маркетолог затем изменяет с учетом других факторов. Хотя такой подход может быть довольно эффективным, он придает слишком большое значение прошедшим событиям и слишком малое – иным факторам. При быстром изменении ситуации на рынке такие якоря могут стать причиной неверных прогнозов и неправильных решений.

Поскольку якорение способствует созданию неких условий, на которых будет основано решение, опытные бизнесмены используют этот прием в качестве переговорной тактики. Рассмотрим пример. Крупная консалтинговая фирма нуждалась в новом офисе в Сан-Франциско. С помощью агентства по недвижимости она нашла здание, отвечающее всем ее требованиям, после чего представители фирмы встретились с его владельцами. Собственники здания начали переговоры с перечисления условий договора: аренда на срок 10 лет, стартовая месячная оплата \$2,5 за квадратный фут, ее ежегодное увеличение с учетом инфляции, проведение всех внутренних работ за счет арендатора, возможность продления договора еще на 10 лет на тех же условиях. Хотя цена на тот момент была очень высокой, контрпредложение представителей консалтинговой фирмы оказалось довольно скромным. Они предложили стартовую оплату по средней рыночной цене и попросили владельцев взять на себя часть расходов по внутренней отделке, но приняли остальные условия. Они могли бы проявить бóльшую настойчивость и сделать другое контрпредложение: снизить стартовую оплату до минимального рыночного уровня, который будет пересматриваться раз в два года, а не ежегодно, установить ограничение на повышение арендной платы, изменить условия продления договора и т. д. Однако ход их мыслей ограничивался стартовым предложением. Они попали в ловушку

якорения и в результате согласились на более высокую арендную плату, чем могли бы.

### ***Как с этим бороться?***

Эффект якорения в процессе принятия решения многократно описан исследователями. Якоря влияют на решения не только руководителей, но и бухгалтеров, инженеров, банкиров, юристов, консультантов и биржевых аналитиков. Никто не может уклониться от их влияния: они слишком широко распространены. Однако руководители, знающие об опасности якорения, могут избежать этой ловушки, применяя следующие методы.

- Всегда рассматривайте проблему с разных точек зрения. Попробуйте использовать альтернативную стартовую позицию или подход, вместо того чтобы придерживаться однажды избранной тактики.

- Обдумайте проблему самостоятельно, прежде чем советоваться с другими: их идеи могут стать якорями для вашего мышления.

- Судите о вещах непредвзято. Получайте информацию от различных людей и используйте их мнение, чтобы раздвинуть рамки вашего мышления и направить его в новое русло.

- Будьте осторожны, чтобы не создать якорей для ваших советников, консультантов и прочих людей, от которых вы получаете информацию и советы. Как можно меньше сообщайте им о своих идеях, оценках или возможном решении. Если вы дадите им слишком много информации, ваши предубеждения могут запросто к вам вернуться.

- Особенно опасайтесь якорей на переговорах. Обдумайте собственную позицию до начала обсуждения, иначе вы заикнитесь на стартовом предложении другой стороны. В то же время поищите возможность использовать якорение в ваших интересах: если вы продавец, то, прежде чем начать торговаться, назначьте цену выше той, которую желаете получить.

## **Ловушка № 2. Статус-кво**

Все мы хотим верить, что принимаем решения рационально и объективно. Однако следует признать, что мы склонны к

предубеждениям, которые влияют на наш выбор. Принимая решения, человек обычно склоняется к вариантам, позволяющим сохранить прежнее положение вещей, или статус-кво. Эту тенденцию можно наблюдать при внедрении любой новинки. Первые автомобили, называемые «безлошадными экипажами», сильно напоминали эти самые экипажи. Первые электронные газеты, появившиеся в сети, были очень похожи на своих бумажных предшественниц.

Если рассматривать эту тенденцию на более близком вам уровне, то вы можете быть подвержены этому предубеждению, принимая финансовые решения. Например, люди иногда получают в наследство акции, которые сами никогда бы не приобрели. Хотя самым простым и не очень дорогим решением стала бы их продажа и помещение капитала в другие финансовые инструменты, большинство людей продолжают держать эти акции. Они находят текущее положение вещей удобным и стараются избегать нарушающих его действий. Они говорят: «Я подумаю об этом позже». Однако «позже» обычно означает «никогда».

Причина ловушки статус-кво лежит глубоко в нашем подсознании: это желание защитить свое «я» от внешнего вмешательства. Нарушение текущего положения вещей подразумевает переход к действию, а когда мы предпринимаем действия, то несем за них ответственность, можем подвергнуться за них критике или пожалеть о них. Неудивительно поэтому, что мы предпочтем возможность ничего не делать. В большинстве случаев попытки сохранения статус-кво означают желание выбрать безопасный вариант, поскольку это уменьшает психологический риск.

Привлекательность статус-кво доказана с помощью множества экспериментов. Например, группа людей получила подарки двух видов, которые имели приблизительно одинаковую ценность и раздавались произвольно. Половине участников эксперимента достались кружки, а другой половине – плитки швейцарского шоколада. Затем им сказали, что при желании они могут обменять один подарок на другой. Вы, должно быть, подумали, что это решил сделать каждый второй? Нет, всего лишь один человек из десяти. В данном случае продемонстрировал свое влияние феномен статус-кво, хотя подарки были розданы лишь несколько минут назад, причем совершенно произвольно.

Другой эксперимент показывает, что чем больше вариантов выбора предлагается, тем сильнее желание оставить все как есть. Например, многие люди пожелают сохранить статус-кво, если им предложат два варианта вместо одного: вариант А и вариант В вместо одного варианта А. Почему? Потому что выбор между А и В требует дополнительных усилий, а сохранение статус-кво позволяет их избежать.

В бизнесе, где грехи действия (совершения поступка) обычно наказываются строже, чем грехи бездействия, статус-кво обладает особой притягательной силой. Многие слияния оказываются неудачными потому, что поглощающая компания избегает решительных действий, чтобы изменить существующую структуру управления и сделать ее более подходящей к новым условиям. Обычно они рассуждают таким образом: «Давайте не будем торопиться и подождем, пока ситуация стабилизируется». Однако с течением времени структура управления все более укореняется, и изменить ее становится сложнее, а не легче. Упустив возможность провести изменения в подходящий момент, компания становится заложницей сложившегося положения вещей.

### ***Как с этим бороться?***

Прежде всего помните, что в какой-то ситуации сохранение статус-кво действительно может стать наилучшим решением, однако не следует сохранять его только потому, что это кажется наиболее удобным. Как только вы научитесь распознавать эту ловушку, статус-кво станет гораздо менее притягательным.

- Постоянно напоминайте себе о ваших целях и проверяйте, могут ли они быть достигнуты при существующем положении вещей. Вы можете обнаружить, что некоторые элементы текущей ситуации препятствуют достижению цели.

- Никогда не рассматривайте статус-кво в качестве единственной альтернативы. Определите все возможные варианты и проведите их сравнение, тщательно оценивая все плюсы и минусы.

- Задайте себе следующий вопрос: если бы текущего положения вещей не существовало, хотели бы вы, чтобы оно было именно таким?

- Избегайте преувеличения затрат или усилий, необходимых для того, чтобы уйти от сложившейся ситуации.

- Помните, что через некоторое время сегодняшняя ситуация может показаться менее привлекательной. Сравнивая две альтернативы, всегда оценивайте их с точки зрения не только настоящего, но и будущего.

- Если у вас есть два варианта, более привлекательных, чем статус-кво, не принимайте последнее «по умолчанию» только потому, что у вас нет времени на обдумывание других вариантов. Заставьте себя сделать осознанный выбор.

### **Ловушка № 3. Необратимые затраты**

Другое глубоко укоренившееся предубеждение состоит в том, что, делая выбор, вы пытаетесь оправдать предыдущие решения, даже если они уже утратили свою актуальность. Многие из нас попадали в эту ловушку. Например, вы отказались продать акции или долю во взаимном фонде, понеся убытки и упустив другую, более привлекательную возможность вложения капитала. Или вы потратили массу усилий, пытаясь исправить плохого сотрудника, которого вообще не стоило принимать на работу. Наши прошлые решения становятся тем, что экономисты называют необратимыми затратами – временными или денежными затратами, которые невозможно вернуть. На рациональном уровне мы понимаем, что необратимые затраты не имеют отношения к текущему решению, тем не менее они завладевают нашим разумом и приводят нас к неверным решениям.

Почему люди не могут абстрагироваться от прошлых решений? Часто это происходит потому, что они не хотят (сознательно или нет) признать свою ошибку. Признание неверного решения может быть личным делом, касающимся лишь вашей собственной самооценки, но в бизнесе плохое решение часто вызывает общественный резонанс, сопровождающийся критикой со стороны коллег или начальства. Если вы уволите плохого работника, которого сами же приняли на работу, то тем самым публично признаете свою ошибку. Психологически легче оставить его на работе, даже если это усугубит последствия неправильного решения.

Предубеждение, связанное с необратимыми затратами, с пугающей частотой проявляется в банковском деле, где оно может быть особенно губительным. Когда бизнес заемщика сталкивается с проблемами,

заимодавец часто предоставляет дополнительные средства в надежде, что это позволит заемщику исправить ситуацию. Если такая возможность действительно существует, то это можно считать правильным решением. В противном случае это то же самое, что выбрасывать деньги на ветер.

Один из моих коллег помогал крупному американскому банку преодолеть последствия неудачных вложений в иностранный бизнес. Мы обнаружили, что работники банка, принявшие неудачные решения о выдаче займов, были более склонны к дополнительному финансированию заемщиков (часто неоднократно), чем те, кто стал работать с такими займами позже. Стратегия первых слишком часто приводила к убыткам. Попав в ловушку, побуждающую их предпринимать новые действия, они осознанно или бессознательно пытались оправдать свои предыдущие, не увенчавшиеся успехом решения. Эти люди стали жертвами предубеждения, связанного с необратимыми затратами. В конце концов банк решил проблему, приняв новую политику: при возникновении проблем обслуживание заемщика немедленно передавалось другому сотруднику банка, который мог непредвзято судить о возможности выдачи дополнительных фондов.

Иногда ловушка необратимых затрат связана с корпоративной культурой. Если наказание за неверное решение слишком сурово, то менеджеры будут до последнего защищать свои неудачные проекты, надеясь со временем как-то исправить положение. Руководителям следует знать, что в нашем постоянно изменяющемся мире даже хорошее решение может привести к нежелательным результатам. Признав это публично, руководители дадут подчиненным понять, что лучше сократить расходы, чем многократно их умножить.

### ***Как с этим бороться?***

Когда имеете дело с когда-то принятыми неудачными решениями, вам следует заставить себя забыть о любых необратимых затратах (как психологических, так и финансовых), которые могут отвлечь вас от новых вариантов выбора. Попробуйте сделать следующее.

- Попросите совета у людей, которые не имели отношения к предыдущим решениям и, соответственно, не заинтересованы в их реализации.

- Подумайте, почему вы не хотите признать свою ошибку. Если причина лишь в вашем уязвленном самолюбии, смело признайте ошибку. Напомните себе, что даже самое лучшее решение может привести к нежелательным последствиям, причем вовсе не по вине того, кто это решение принял, и что даже самые лучшие и опытные руководители не застрахованы от ошибок. Помните о мудром высказывании Уоррена Баффетта: «Если вы оказались в яме, перестаньте копать глубже».

- Проверьте, не сказывается ли заблуждение, связанное с необратимыми затратами при принятии решений, на ваших подчиненных. При необходимости переложите ответственность за такой проект на другого человека.

- Постарайтесь искоренить в своей организации страх перед наказанием за допущенную ошибку, иначе ваши сотрудники не найдут в себе смелости отказаться от принятого когда-то неверного решения. При создании системы поощрения оценивайте качество решения, а не результата (всегда учитывайте обстоятельства, сопутствующие принятию решения).

## **Ловушка № 4. Желаемое и действительное**

Представьте, что вы президент преуспевающей американской производственной компании среднего размера и вам нужно решить, стоит ли отменять решение о ее расширении. В последнее время вы беспокоитесь, что ваша компания не сможет поддерживать растущий уровень экспорта. Вы боитесь, что курс доллара США в ближайшие месяцы поднимется и это сделает ваши товары слишком дорогими для зарубежного потребителя, в результате чего спрос на них упадет. Но, прежде чем отменить план укрупнения компании, вы решаете обсудить этот вопрос с вашей знакомой – президентом подобной компании, которая недавно законсервировала новый завод. Она представляет веские доказательства того, что курс некой другой валюты по отношению к доллару в ближайшее время значительно снизится. Как вы поступите?

Не стоит придавать этому разговору решающего значения, потому что вы наверняка стали жертвой предубеждения. Вы ищете подтверждения своим мыслям и потому принимаете желаемое за

действительное. Этот феномен побуждает нас к поиску информации, подтверждающей нашу точку зрения, и одновременно заставляет игнорировать все, что ей противоречит. В конце концов, чего можно было ждать от вашей знакомой, кроме того, что она выдаст веские аргументы в защиту своего решения? Ловушка «желаемого и действительного» побуждает нас не только выбирать определенные источники информации, но и истолковывать полученные сведения таким образом, чтобы поддержать нашу точку зрения, игнорируя то, что ей не соответствует.

Одним исследователем данного феномена был проведен эксперимент, в котором участвовали две группы людей (одна группа поддерживала, а другая отвергала положение о смертной казни). Каждой группе были представлены два доклада о результатах исследования эффективности смертной казни как сдерживающей меры. В одном из докладов утверждалось, что смертная казнь – эффективная мера, в другом – напротив, что она никак не влияет на уровень преступности. Несмотря на то что оба доклада содержали веские научные доказательства и той и другой точки зрения, члены обеих групп еще более укрепились в своем убеждении. Они приняли информацию, совпадающую с их мнением, и пропустили ту, которая ему противоречила.

В этом случае задействованы две мощные психологические силы. Первая связана с нашей неосознанной склонностью выбирать ту или иную линию поведения еще до того, как мы выясним, почему хотим поступить так, а не иначе. Вторая состоит в том, что мы более заинтересованы в том, что нам нравится, а не наоборот. Такое поведение описано в научной литературе и повсеместно встречается даже у маленьких детей. Таким образом, вполне естественно, что мы выбираем информацию, которая поддерживает наше подсознательное решение.

### ***Как с этим бороться?***

Это вовсе не означает, что вы не должны выбирать решение, к которому склоняетесь подсознательно. Просто убедитесь в том, что оно на самом деле лучшее. Подвергните его следующей проверке.

- Убедитесь в том, что вы оцениваете каждый вариант одинаково беспристрастно. Не принимайте доказательств вашей точки зрения без

надлежащей проверки.

- Попросите человека, которому вы доверяете, сыграть роль оппонента в обсуждении вашей точки зрения. Однако будет еще лучше, если вы сами найдете контраргументы. Какова главная причина, которая может заставить вас поступить по-другому? Какова следующая по важности причина? Тщательно обдумайте все возможные варианты.

- Объективно проанализируйте собственные мотивы. Вы действительно собираете информацию для того, чтобы сделать правильный выбор, или же просто ищете подтверждений своей точки зрения?

- Если вы спрашиваете мнения других, не задавайте вопросы таким образом, чтобы спровоцировать ответ, доказывающий вашу правоту. Если вы увидите, что оппонент склоняется к вашей точке зрения, поищите другого. Не окружайте себя конформистами.

## **Ловушка № 5. Неверная формулировка**

Первый шаг в процессе принятия решения – формулировка вопроса. Это также один из самых ответственных шагов. Способ формулировки проблемы во многом обуславливает выбор варианта решения. Вот пример того, как неправильная формулировка в сфере страхования автомобилей обошлась в \$200 млн. Чтобы снизить расходы по выплате страховки, два соседних штата (Нью-Джерси и Пенсильвания) внесли похожие изменения в свое законодательство. В каждом штате водителям была предоставлена новая возможность – снизить размер страховых взносов в случае добровольного ограничения ими своих прав на подачу иска. Однако эти штаты по-разному сформулировали одну и ту же идею. В Нью-Джерси право на подачу иска ограничивалось, если владелец автомобиля не выбирал другой вариант страхового соглашения, в Пенсильвании же, наоборот, право на подачу иска в этом случае сохранялось в полном объеме. Таким образом, разные формулировки подразумевали различные варианты «по умолчанию». Неудивительно, что большинство автовладельцев решили сохранить статус-кво. В результате около 80 % владельцев автомашин в Нью-Джерси ограничили свои права на подачу страховых исков, тогда как в Пенсильвании таких оказалось

лишь 25 %. В результате неверной формулировки этот штат потерял около \$200 млн на предстоящих страховых выплатах и судебных разбирательствах.

Ловушка неверной формулировки может принимать различные формы и, как показывает данный пример, часто бывает связана с другими психологическими ловушками. Формулировка может вызвать желание сохранить статус-кво или способствовать созданию якорения. Она может привлечь внимание к необратимым затратам или заставить принять желаемое за действительное. Исследователи процессов принятия решения выделили два типа неверных формулировок, наиболее часто мешающих сделать правильный выбор.

### ***Выигрыш или проигрыш?***

Исследователи процессов принятия решения Дэниел Канеман и Эймос Тверски провели эксперимент, ставший классическим. Он лег в основу нашего собственного исследования, в ходе которого один из нас предложил группе специалистов по страхованию решить следующую задачу.

Вы – оценщик убытков в сфере морского страхования. Вам нужно минимизировать возможность потери груза трех барж, затонувших вчера у побережья Аляски. На каждой из них находится груз стоимостью \$200 тыс., который будет испорчен, если его не поднять в течение 72 часов. Владелец местной компании, занимающейся спасением затонувшего имущества, предлагает два варианта действий, которые обойдутся вам в одинаковую сумму.

В соответствии с **вариантом А** предполагается спасти груз одной из трех барж стоимостью \$200 тыс.

**Вариант В** предусматривает один шанс из трех на то, чтобы спасти груз всех трех барж общей стоимостью \$600 тыс., но при этом остается два шанса на то, что вообще ничего не удастся спасти. Какой из этих вариантов вы выберете?

Если вы мыслите так же, как 71 % респондентов, то выберете «менее рискованный» вариант А, который обеспечивает спасение груза одной из барж. Другой группе респондентов были предложены варианты С и D.

В случае если вы выберете **вариант С**, вы можете потерять груз двух барж из трех на общую сумму \$400 тыс.

**Вариант D** предусматривает два шанса из трех потерять груз всех трех барж общей стоимостью \$600 тыс. оставляя один шанс из трех на то, что вы не потеряете ничего.

При такой формулировке 80 % респондентов выбрали план D.

Эти две пары вариантов, по сути, абсолютно одинаковы: вариант А – то же самое, что вариант С, а вариант В – это не что иное, как вариант D. Они просто по-разному сформулированы. Поразительное расхождение в выборе респондентов обусловлено тем, что люди предпочитают избегать риска, когда речь идет о выигрыше (количество спасенных барж), но готовы рискнуть, когда речь идет о том, чтобы избежать потерь (количество барж, которые не удастся спасти). Кроме того, люди обычно принимают проблему в том виде, в котором она сформулирована, вместо того чтобы дать ей собственное толкование.

### *Различные точки отсчета*

Подобные проблемы при ответе респондентов могут быть связаны с выбором различных точек отсчета. Представьте себе, что баланс вашего банковского счета составляет \$2000. Ответьте на следующий вопрос.

У вас есть равные шансы потерять \$300 или выиграть \$500. Рискнете ли вы испытать эти шансы?

А теперь другой вопрос.

Что вы предпочтете: сохранить ваш баланс в размере \$2000 или рискнуть, имея равные шансы уменьшить его до \$1700 или увеличить до \$2500?

Как и в предыдущем примере, эти два вопроса практически одинаковы. Казалось бы, как следует поразмыслив, вы должны дать на них одинаковые ответы, однако исследования показывают, что большинство людей, отказываясь от риска в первом случае, соглашаются на него во втором. Это обусловлено тем, что в данных вопросах используются различные точки отсчета. В первой формулировке точка отсчета равна нулю, что подчеркивает размер отдельно взятого выигрыша или проигрыша, а мысль о

неблагоприятном исходе приводит в действие механизм консервативного мышления. Во второй формулировке точка отсчета равна \$2000, что наглядно демонстрирует финансовые последствия того или иного решения.

### ***Как с этим бороться?***

Неверно сформулированная проблема может испортить результат самого разумного решения. Однако неблагоприятных последствий можно избежать, учитывая следующие правила при формулировке проблемы.

- Не ограничивайтесь первоначальной формулировкой, независимо от того, кто ее предложил – вы или кто-то другой. Всегда пытайтесь изложить проблему в нескольких вариантах и посмотрите, как изменяются условия в зависимости от вида формулировки.

- Попробуйте изложить проблему более пространно, но нейтрально, объединив в ее формулировке выигрыш и проигрыш и используя различные точки отсчета. Пример: пойдете ли вы на риск, имея равные шансы потерять \$300, в результате чего баланс вашего банковского счета уменьшится до \$1700, или выиграть \$500, в результате чего он будет равен \$2500?

- В процессе принятия решения постоянно помните о формулировке проблемы. Время от времени, и особенно в конце этого процесса, спрашивайте себя, как может измениться ваша точка зрения в зависимости от изменения формулировки.

- Если решение принимает кто-то другой, обратите внимание на его формулировку проблемы. Предложите ему дать ей иное определение, чтобы появились новые варианты решения.

## **Ловушки, связанные с оценкой и прогнозированием**

Большинство из нас способны дать точную оценку времени, расстояния, веса и объема. Это обусловлено тем, что мы постоянно оцениваем эти величины и быстро получаем обратную связь, показывающую, насколько точна наша оценка. Посредством

ежедневной практики мы тренируем наше мышление в точности оценки.

Однако оценивать или прогнозировать недостоверные события намного сложнее. Руководители постоянно делают оценки и прогнозы, но редко получают четкую обратную связь, свидетельствующую об их точности. Например, если вы считаете, что вероятность падения цены барреля нефти до отметки ниже \$15 равна 40 %, и она действительно падает до этого уровня, вы все равно не можете быть уверены в точности своей оценки. Единственный способ проверить ее – это отследить огромное множество подобных оценок и сравнить их с тем, что произошло в действительности. Для этого понадобится обработать огромное количество информации, собранной за значительный период времени. Синоптики и букмекеры имеют возможности и стимулы заниматься этим, но у остальных людей таких причин и возможностей нет. В результате мы никогда не научимся мыслить достаточно точно, чтобы давать оценку маловероятным событиям.

Все ловушки, которые мы уже рассмотрели, тоже могут повлиять на процесс принятия решения, связанного с неопределенностью. Однако существует еще несколько ловушек, особенно опасных в неоднозначных ситуациях, поскольку они снижают нашу способность оценить вероятность того или иного события. Рассмотрим три наиболее часто встречающиеся ошибки.

### ***Ловушка № 6. Самонадеянность***

Хотя большинство из нас не обладают значительными способностями к оценке и прогнозированию, на самом деле мы их часто переоцениваем. Это может стать причиной ошибочного мнения, а следовательно, и неверного решения. В ходе ряда исследований группам респондентов было предложено сделать прогноз конечного значения индекса Доу-Джонса для акций промышленных компаний на следующую неделю. Учитывая неопределенность, связанную с данным заданием, их попросили указать диапазон, в пределах которого, по их мнению, должно лежать конечное значение. Ошибка при выборе верхнего и нижнего пределов не должна была превышать 1 %. Если бы способность респондентов к прогнозированию соответствовала тому, как они ее оценивали, можно было бы ожидать, что ошибки не превысят 2 %, однако сотни проведенных тестов

показали, что истинное значение индекса Доу-Джонса отличалось от прогнозируемого на 20–30 %. Переоценка собственных способностей привела к тому, что эти люди сделали диапазон вероятностей слишком узким.

Подумайте, какое значение это может иметь для деловых решений, часто основывающихся именно на определении диапазона вероятности событий. Занизив верхний или завысив нижний предел диапазона вероятностей, руководитель рискует упустить выгодную сделку или подвергнуться более значительному риску, чем он рассчитывал. Огромные суммы денег были потеряны в результате провала множества проектов развития новой продукции именно потому, что руководство не смогло точно оценить ее рыночный успех.

### ***Ловушка № 7. Перестраховка***

Еще одна ловушка, подстерегающая прогнозистов, – это чрезмерная осмотрительность, или перестраховка. Принимая особо важное решение, мы часто проявляем чрезмерную осторожность при оценке или прогнозировании, чтобы «подстраховаться». Например, много лет назад произошел такой случай: один из членов «большой тройки» производителей автомобилей в США решил прикинуть, сколько автомобилей новой модели следует изготовить, чтобы насытить рынок в сезон продаж. Отдел маркетингового планирования, отвечавший за это решение, попросил другие отделы сделать оценку таких неизвестных величин, как ожидаемый сбыт, запасы автомобилей у дилеров, действия конкурентов и расходы. Зная, для чего нужны эти сведения, каждый отдел подогнал свою оценку таким образом, чтобы способствовать увеличению выпуска автомобилей – «на всякий случай». Однако отдел маркетингового планирования принял эти цифры и прогнозы за чистую монету и тоже сделал свою подгонку «на всякий случай». Неудивительно, что количество изготовленных автомобилей намного превысило спрос и компании потребовалось полгода, чтобы продать излишек, даже прибегнув к тактике стимулирующего ценообразования.

Разработчики стратегии дошли до того, что делают перестраховку частью официальной процедуры принятия решения. Ярким примером такой крайности служит методология «анализа наихудшего случая», которая когда-то была популярна при разработке систем вооружения и

до сих пор применяется в некоторых конструкторских бюро и административных учреждениях. Этот подход инженеры использовали для разработки систем вооружения, способных функционировать при возможном наихудшем стечении обстоятельств, даже если вероятность такого исхода событий была бесконечно мала. Анализ наихудшего случая многократно увеличивает затраты без всякой практической пользы (на самом деле это часто стимулирует гонку вооружений), доказывая, что чрезмерная осторожность так же опасна, как и недостаточная.

### ***Ловушка № 8. Постоянство памяти***

Даже если мы не проявляем излишней самонадеянности и не перестраховываемся, при составлении прогноза или оценки мы можем попасть еще в одну ловушку. Поскольку мы часто строим наши предположения на основе прошлого, то можем подвергаться излишнему влиянию минувших событий, которые оставили неизгладимый след в нашей памяти. Все мы склонны преувеличивать вероятность редко происходящих, но очень неприятных событий, например авиакатастроф, поскольку СМИ уделяют им слишком много внимания. Волнующее или трагическое событие в нашей жизни способно сильно повлиять на ход наших мыслей. Вы будете более высоко оценивать степень вероятности дорожных происшествий, если сами попали в аварию (или просто наблюдали ее) по дороге на работу, как и вероятность собственной смерти от рака, если ваш близкий друг умер от этой болезни.

На самом деле все, что мешает вам адекватно оценивать события прошлого, помешает и вашей оценке вероятности будущих событий. В одном из экспериментов нескольким группам людей были зачитаны разные списки знаменитостей, в которые входили как мужчины, так и женщины. Респондентов не поставили в известность, что в обоих списках одинаковое количество мужчин и женщин, но в одном списке мужчины были более известными личностями, чем женщины, а в другом списке – наоборот. Респондентов попросили назвать процент мужчин и женщин в каждом списке. Те, которым зачитали список с более знаменитыми мужчинами, посчитали, что в списке было больше мужчин, чем женщин, а те, кому зачитали список с более знаменитыми женщинами, сделали противоположный вывод.

Юристы часто попадают в эту ловушку, выступая защитниками по искам, возбужденным против корпораций. Их решения о том, следует ли удовлетворить иск или передать его в суд, обычно основаны на сделанном ими прогнозе исхода судебного разбирательства. Поскольку СМИ, как правило, ярко освещают случаи, когда истец получает огромное возмещение ущерба (при этом игнорируя гораздо более частые случаи с противоположным исходом), юристы могут переоценить вероятность необходимости удовлетворить иск. В результате они предлагают истцу отступные, намного превышающие ту сумму, которую он получил бы по решению суда.

### *Как с этим бороться?*

Лучший способ избежать ловушек, связанных с оценкой и прогнозированием, – применять к составлению оценки и прогнозов систематизированный подход. В целях борьбы с этими тремя ловушками можно принять следующие дополнительные меры предосторожности.

- Чтобы ваша самонадеянность не повредила вам при составлении оценки или прогноза, начинайте с определения верхнего и нижнего пределов диапазона вероятностей. Это поможет вам избежать эффекта якорения, связанного с прошлыми оценками. Представьте обстоятельства, при которых реальное значение будет находиться ниже нижнего или выше верхнего предела, и при необходимости расширьте диапазон. Если прогнозированием занимаются ваши подчиненные или консультанты, поставьте перед ними такую же задачу. Они тоже могут стать жертвами собственной самонадеянности.

- Чтобы не перестраховаться, делайте вашу оценку объективной и сообщите тем, кто будет ее использовать, что не следует подгонять данные, преследуя какую-либо цель. Объясните важность этого требования тем, кто будет делать для вас оценки и прогнозы. Проверьте все эти оценки на более подходящем для вас диапазоне. Отдайте предпочтение наиболее точным оценкам.

- Чтобы не поддаваться влиянию прошедших событий, тщательно проанализируйте ход своих рассуждений и убедитесь, что прошлое не оказывает на него влияния. По возможности пользуйтесь статистическими данными. Не позволяйте субъективным впечатлениям направить вас по ложному пути.

## **Предупрежден – значит, вооружен**

Ситуации, когда деловые решения не приходится тщательно обдумывать, случаются довольно редко. Однако наше мышление, к сожалению, иногда нас подводит. На каждой стадии процесса принятия решения нам могут мешать наши собственные ошибки в восприятии, наши предубеждения и прочие отклонения, способные подтолкнуть нас к неправильному выбору. Чем сложнее и важнее решение, тем вероятнее возможность ошибки, поскольку такое решение требует большего числа предположений и оценок, а также участия других людей. Чем выше ставка, тем выше риск попадания в психологическую ловушку.

Рассмотренные нами психологические ловушки могут встречаться поодиночке. Однако, что еще более опасно, они способны объединиться, вызвав цепную реакцию. Какое-то драматическое или трагическое событие может стать «якорем» для нашего мышления, и мы начинаем искать подтверждения нашим мыслям, предпочитая желаемое действительному. Мы принимаем поспешное решение, и оно создает новый статус-кво. При накоплении необратимых затрат мы попадаем в новую ловушку и не можем выбрать время, чтобы принять новое, более подходящее решение. Психологические ошибки нагромождаются одна на другую, затрудняя путь к верному решению.

Как мы уже сказали в самом начале, лучшая защита от психологических ловушек (как одиночных, так и взаимосвязанных) – это знание. Если вы заранее предупреждены о ловушке, вы в нее не попадетесь. Даже если вы не можете избавиться от недостатков, присущих человеческому мышлению, вы вполне способны контролировать процесс принятия решения таким образом, чтобы распознать ошибки мышления до того, как они заставят вас сделать неверный выбор. Если вы научитесь распознавать психологические ловушки и избегать их, то обретете большую уверенность в своих решениях.

Впервые опубликовано в выпуске за сентябрь – октябрь 1998 года.

## Перед тем как принять важное решение

*Даниэль Канеман, Дэн Ловалло, Оливье Сибони*

Сегодня благодаря обилию новой популярной литературы многие топ-менеджеры понимают, как необъективность может повлиять на логические рассуждения в бизнесе. Например, склонность к подтверждению своей точки зрения заставляет людей игнорировать доказательства, идущие вразрез с их убеждениями. Из-за эффекта привязки они склонны придавать некоторым данным больший вес, а страх неудачи делает их слишком осторожными. Однако, по нашим данным, понимание того, какой эффект оказывает необъективность, почти не улучшает качество бизнес-решений ни на индивидуальном, ни на организационном уровнях.

Несмотря на то что современные руководители вовсю обсуждают феномен необъективности, для полного избавления от него одних разговоров недостаточно. Но что же можно предпринять? Недавно агентство McKinsey провело исследование более 1000 основных коммерческих инвестиций. Выяснилось, что компаниям, работавшим над снижением эффекта необъективности в процессе принятия решений, удалось благодаря этому повысить доход на инвестиции до 7 % (подробнее об этом исследовании можно прочитать в статье «В пользу поведенческой стратегии», ежеквартальник *McKinsey*, март 2010 года). Сокращение необъективных решений работает. В этой статье мы опишем легкий способ определения подобных искажений и минимизации их влияния на самый простой вид решений, которые принимают топ-менеджеры: принять, отклонить или передать на следующий уровень выдвинутое кем-то предложение после его рассмотрения.

Большинству топ-менеджеров не составляет труда рассмотреть очередное предложение. Во-первых, необходимо быстро собрать соответствующие факты (получив их от людей, которые разбираются в вопросе лучше, чем они сами). Во-вторых, нужно понять, не скрывают ли авторы предложения что-нибудь намеренно. И, наконец, следует

применить собственный опыт, знания и логику, чтобы решить, подходит ли предложение.

Однако этот процесс на каждом этапе сопряжен с опасностью искажения суждений, которые могут случиться из-за когнитивных искажений. Топ-менеджеры, как мы увидим далее, почти не властны над собственными предубеждениями. Но с помощью правильных инструментов они смогут распознать и нейтрализовать их в рабочих группах, а со временем – строить процессы принятия решений, уменьшающие эффект искажений в организации. И, таким образом, они помогут поднять общий уровень качества принимаемых в организации решений.

## Попытка избежать необъективности

Давайте для начала выясним, почему люди неспособны распознавать собственные предубеждения.

Согласно ученым-когнитивистам, существуют две модели мышления: интуитивная и рефлексивная (в последние десятилетия многие психологические исследования фокусируются на отличиях между ними, Ричард Талер и Касс Санстейн описали их в своей книге *Nudge*<sup>[1]</sup>). В интуитивной системе (назовем ее системой № 1) размышления, впечатления, ассоциации, чувства, намерения и подготовка к действиям происходят сами собой, без напряжения. Она создает и постоянно поддерживает наше представление о мире вокруг и позволяет осуществлять различные действия: ходить, избегать препятствий и что-то при этом думать. Обычно мы пользуемся ею, когда чистим зубы, шутим с друзьями или играем в теннис. Мы не прилагаем усилий к тому, чтобы сообразить, как это сделать; мы просто это делаем.

### *Идея вкратце*

Делая серьезный выбор, топ-менеджеры, как правило, полагаются на мнение команды, которая предложила стратегию действий. Не стоит забывать, что команда увязнет в «за» и «против» гораздо глубже, чем может себе позволить топ-менеджер: у него на это просто нет времени. Проблема в том, что предубеждения неизбежно просачиваются в рассуждения любой группы и зачастую опасно искажают их ход. К примеру, команда, увлеченная собственным предложением, может неосознанно упустить доказательства, идущие вразрез с ее теориями, придавая гораздо больше значения каким-то определенным данным или делая ошибочные сравнения с другим бизнес-кейсом. Вот почему топ-менеджерам, принимающим важные решения, следует тщательно изучить не только содержание предложений, но и весь рекомендательный процесс. С этой целью авторы – Канеман, получивший Нобелевскую премию по экономике за свою работу по когнитивным искажениям, Ловалло из Университета Сиднея и Сибони из компании McKinsey – создали опросник для

распознавания и нейтрализации дефектов в мышлении команды. Входящие в него двенадцать вопросов помогут руководителям выяснить, хорошо ли команда изучила альтернативы, вся ли необходимая информация собрана и насколько обоснованы числа, подтверждающие выводы. Также они заставляют задуматься, например, могла ли команда быть слишком сильно заинтересована в успехе, чрезмерно самоуверенна или привязана к прошлым решениям. С помощью этого практического инструмента топ-менеджеры будут выстраивать процесс принятия решений в течение продолжительного времени, что уменьшит эффекты искажений и повысит уровень качества решений, которые принимает их организация. Выигрыш может быть значительным: недавнее исследование более 1000 деловых инвестиций, проведенное компанией McKinsey, показало, что при работе над снижением эффектов искажений доходы от инвестирования поднимаются на 7 %. Топ-менеджерам необходимо понять, что даже многоопытные, в высшей степени компетентные менеджеры могут ошибаться. Упорядоченный процесс принятия решений (а не талант одного человека) – вот ключевой момент хорошей стратегии.

### *Поведенческая экономика принятия решений*

**Даниэль Канеман и Эймос Тверски** в 1974 году представили концепцию когнитивных искажений и их влияния на принятие решений. Широкую известность эти исследования и идеи обрели в 2002 году, когда Канеман получил Нобелевскую премию по экономике. С тех пор эти искажения и поведенческая психология в целом занимают умы бизнес-экспертов. Ниже перечислены самые известные и популярные книги по этой теме.

**Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness** Ричард Талер и Касс Санстейн (Penguin Books, 2009)

**Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition** Майкл Мобуссин (Harvard Business Review Press, 2009)

**Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it From Happening to You** Сидни Финкельштейн, Джо Уайтхед и Эндрю Кэмпбелл (Harvard Business Review Press, 2009)

**«Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения»** Дэн Ариэли (издана на русском

языке: М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010)

«Думай медленно... решай быстро» Даниэль Канеман (издана на русском языке: М.: АСТ: Neoclassic, 2016)

В противоположность ей в рефлексивной системе (системе № 2) мышление происходит медленно, сознательно и требует усилий. Эта модель работает, когда мы заполняем налоговую декларацию или учимся водить. Обе модели постоянно активны, но обычно система № 2 просто наблюдает за происходящим. Она мобилизуется при повышении риска, когда мы обнаруживаем очевидную ошибку или когда требуется рассуждать по правилам. Но большую часть времени наши мысли определяет система № 1.

Наше зрение и ассоциативная память (важные части системы № 1) устроены таким образом, что создают единое связное представление о том, что происходит вокруг. И это делает нас чрезвычайно чувствительными к контексту. Представьте слово «поток». Большинство людей, читающих эту книгу, подумают о движении финансов. Но если бы эти же люди встретили это слово в журнале «Охота и рыбалка», то, наверное, поняли бы его иначе. Контекст сложен: кроме зрительных сигналов, памяти и ассоциаций в него входят цели, заботы и другие аспекты. Система № 1 осмысливает их и превращает в общую картину, а альтернативные варианты отсекаются.

### *Предварительные вопросы*

#### *Вопросы адресованы лицу, принимающему решения*

#### **1. Проверьте отсутствие искажений из-за личной заинтересованности**

Есть ли причина подозревать команду, вносящую предложение, в том, что она может ошибаться, поскольку ее члены озабочены собственными целями и нуждами?

**Оценивайте предложения чрезвычайно осторожно, особенно если имеет место сверхоптимизм.**

#### **2. Проверьте увлеченность**

Не слишком ли команда влюблена в свою идею?

Тщательно проверьте качество предложения по всем пунктам чек-листа.

### **3. Проверьте наличие группового мышления**

Расходились ли члены группы во взглядах?

Адекватно ли были исследованы возражения?

**Настойчиво добивайтесь различных мнений – спросите каждого в отдельности, если потребуется.**

Поскольку системе № 1 так хорошо удается создавать ситуативные истории и мы не контролируем этот процесс, она может сбить нас с толку. Истории эти, как правило, соответствуют действительности, но бывают и исключения. Когнитивные искажения – это главный, хорошо задокументированный тому пример. Коварное их свойство в том, что мы не умеем их осознавать. Почти невозможно поймать себя на интуитивных ошибках. И опыт не помогает распознать их (для сравнения, если мы взялись обдумывать проблему с помощью системы № 2 и не смогли найти решения, то с сожалением это осознаем).

#### *Вопросы, адресованные авторам предложения*

#### *Спросите вносящих предложение*

### **4. Проверьте тенденцию к концентрации на наиболее очевидном диагнозе**

Могло ли решение быть принято под влиянием аналогии с известной историей успеха?

**Рассмотрите еще несколько аналогичных ситуаций и тщательно проанализируйте их сходство с текущей.**

### **5. Проверьте склонность к подтверждению своей точки зрения**

Вынесены ли на рассмотрение реальные альтернативы предложению?

Запросите дополнительные варианты.

### **6. Проверьте эвристику доступности**

Если бы вам пришлось принимать это же решение через год, какую информацию вы захотели бы получить? Нельзя ли получить ее сейчас?

**Используйте чек-листы необходимых данных для каждого вида решений.**

### **7. Проверьте эффект привязки**

Вы знаете, откуда взяты цифры? Возможно ли, что:

...цифры необоснованны?

...это экстраполяция из прошлых показателей?

...существует мотивация использовать конкретную привязку?

Сверьтесь с цифрами, полученными с помощью других моделей или критериев, и проанализируйте все еще раз.

### **8. Проверьте эффект ореола**

Не допускает ли группа, что человек, организация или подход, успешный в одной области, будет так же успешен в другой?

Пресекайте неверные выводы и просите группу искать дополнительные примеры для сравнения.

### **9. Проверьте ошибки необратимых затрат и эффект владения**

Не слишком ли авторы предложения привязаны к истории прошлых решений?

Отнеситесь к делу так, как если бы вы были новым главой компании.

## *Оценочные вопросы*

### *Вопросы о вносимом предложении*

**10. Проверьте самоуверенность, ошибки планирования, искажения из-за оптимизма и пренебрежения реакцией конкурентов**

Не является ли основной сценарий слишком оптимистичным?

Пусть команда проиграет сценарий, глядя на происходящее со стороны. Используйте военные игры.

**11. Проверьте, не упускаете ли вы из рассмотрения возможную катастрофу**

Достаточно ли плох худший сценарий?

Пусть команда разыграет крах: представьте, что случилось наихудшее, и напишите историю о причинах провала.

**12. Проверьте эффект избегания неудач**

Не слишком ли осторожна команда, вносящая предложение?

Перегруппируйте мотивирующие факторы, чтобы разделить ответственность за риск или убрать его совсем.

Неспособность почувствовать, что мы совершаем ошибку, – ключ к пониманию того, почему мы, как правило, по умолчанию доверяемся интуитивному, пассивному мышлению. Также это объясняет, почему, даже зная о существовании искажений, мы так не любим пресекать их в собственных рассуждениях. В конце концов, сложно исправить ошибки, которых мы не видим.

Это объясняет также, почему труды о когнитивных искажениях, написанные экспертами по менеджменту, на практике редко бывают полезными. Их любимая тема – «предупрежден – значит, вооружен». Но знать о существовании искажений не значит уметь их преодолеть. Можно принять наличие искажений, но нельзя уничтожить их в одиночку.

Однако надежда на избавление от них появляется, если мы заменим одного человека целым коллективом, лицо, принимающее решения, – процессом принятия решений, а топ-менеджера – организацией. Как показывают исследования в области оперативного управления, тот факт, что человек не в курсе собственных искажений, не означает, что их нельзя нейтрализовать или хотя бы уменьшить на уровне организации.

Это верно, потому что на большинство решений влияют многие и потому что лица, принимающие решения (ЛПР), могут использовать способность выделять искажения в мышлении других в своих интересах. Может быть, мы не в состоянии контролировать собственную интуицию, но можем применить рациональное мышление, чтобы определить чужие ошибочные умозаключения и улучшить суждения других людей (иными словами, мы можем использовать мышление системы № 2 для выявления ошибок системы № 1 в предложениях, исходящих от других).

Именно это должны делать топ-менеджеры каждый раз при рассмотрении предложений и вынесении окончательного решения. Часто они применяют сырые, несистематизированные улучшения, к примеру добавление «подушки безопасности» к предсказанной стоимости для объяснения полученных искажений. Однако по большей части принимающие решение, рассматривая и проверяя предложения, фокусируются на их содержании. Мы предлагаем

добавить систематический пересмотр рекомендательного процесса, нацеленный на выявление искажений, которые могли повлиять на авторов предложения. Идея состоит в отслеживании хода их мыслей, чтобы определить, не сбилось ли их с пути интуитивное мышление.

В следующем разделе мы пошагово разберем пересмотр процесса. Для этого обратимся к реальному опыту трех корпоративных топ-менеджеров, Боба, Лизы и Девеша (имена изменены), которых попросили рассмотреть очень разные предложения.

**Радикальное изменение ценообразования.** Боб – вице-президент отдела продаж в фирме, оказывающей деловые услуги. Недавно старший региональный вице-президент компании и несколько коллег порекомендовали радикально пересмотреть структуру ценообразования в компании. Они утверждали, что компания потеряла несколько пунктов в стоимости акций по сравнению с конкурентами, а также лишилась нескольких лучших менеджеров по продажам из-за неприемлемого уровня цен. Но одно неверное движение может обойтись очень дорого и, возможно, даже привести к ценовой войне.

**Большие капитальные затраты.** Лиза – финансовый директор капиталоемкой производственной компании. Вице-президент по производству одного из подразделений корпорации предложил существенную инвестицию в один участок производства. Запрос составлен как обычно: прогноз дохода, анализ окупаемости инвестиций при различных сценариях и так далее. Но сумма инвестиции очень велика для бизнеса, который и без того уже некоторое время теряет деньги.

**Главное приобретение.** Девеш – генеральный директор широко диверсифицированной промышленной компании. Его команда по развитию бизнеса предложила приобрести фирму, чьи предложения дополняют линию продуктов профильного производства компании. Однако потенциальная сделка должна произойти сразу после ряда успешных, но дорогостоящих слияний, а финансовая структура компании Девеша работает на пределе своих возможностей.

Мы намеренно описываем эти ситуации с точки зрения человека, принимающего решения. Но организации также могут привести некоторые из этих практик в свой расширенный процесс принятия

решений (наилучшие способы достижения этого описаны во врезке «Улучшение решений во всей организации»).

## Контроль качества решений: чек-лист

Чтобы помочь топ-менеджерам проверять решения, мы разработали инструмент, представляющий собой чек-лист из 12 пунктов. Он создан для обнаружения дефектов мышления, то есть когнитивных искажений команд, выдвигающих предложения. Вопросы разделены на три категории: те, что лица, принимающие решения, должны задать себе, затем те, что стоит задать людям, предлагающим план действий, и, наконец, вопросы для анализа самих предложений. Важно отметить, что из-за неспособности распознать собственные искажения люди, использующие этот фильтр качества, должны быть абсолютно независимы от групп, вносящих предложения.

### *Вопросы, которые люди, принимающие решения, должны задать себе*

**1. Существует ли какая-либо причина подозревать наличие мотивированных ошибок – то есть ошибок, возникших в результате заинтересованности в предложениях собственной команды?** ЛПР никогда не должны спрашивать об этом напрямую у тех, кто вносит предложения. В конце концов, практически невозможно сделать это так, чтобы не показалось, что вы сомневаетесь в их усердии и даже честности, поэтому такой разговор ничем хорошим не закончится.

Это не просто намеренный обман. Люди, конечно, порой лгут сознательно, но самообман и рационализация – довольно обычные проблемы. Исследование показало, что профессионалы, которые искренне верят, что их решения «не продаются» (например, врачи), тем не менее склонны к искажениям в сторону собственных интересов.

Бобу, к примеру, стоит осознать, что снижение цен в ответ на давление конкурентов скажется на комиссиях, получаемых отделом продаж (особенно если премии основаны на прибыли, а не на проценте с продаж). Девешу следует поинтересоваться, не предполагает ли команда, рекомендующая приобретение, сама управлять поглощенной компанией и не находится ли по этой причине под влиянием «имперского комплекса».

Конечно, предпочтение конкретного исхода содержится в каждом предложении. Принимающие решения должны критически оценивать не наличие риска мотивированной ошибки, а его значимость. Предложения от людей, старающихся получить в результате больше обычного – будь то финансовая выгода или, чаще, власть, репутация или карьерный рост, – стоит рассматривать с особой тщательностью. Также при рассмотрении следует опасаться убийственных наборов вариантов, где есть только одна реалистичная альтернатива – та, которую предпочитает группа, вносящая предложение. В подобных случаях принимающим решение следует обратить еще более пристальное внимание на остальные вопросы чек-листа, особенно на те, что относятся к оптимистическим искажениям.

**2. Не влюблены ли рекомендующие в собственные идеи?** Все мы можем быть излишне увлечены. Работая над тем, что очень нравится, мы склонны преуменьшать риски и стоимость проекта и преувеличивать его преимущества. Имея же дело с тем, что нам не по душе, мы ведем себя противоположным образом. Топ-менеджеры часто наблюдают такой феномен, когда в принятие решений вмешивается сильный эмоциональный компонент.

Этот вопрос также часто замалчивается, но на него обычно просто ответить. Скорее всего, Девеш легко определит, нейтрально ли члены его команды относятся к поглощению. Если они переживают на этот счет, лекарство все то же: чрезвычайно тщательное изучение каждого компонента предложения и всех искажений, которые могли возникнуть у людей, предлагающих данный вариант.

**3. Имели ли место разногласия внутри группы, которая вносит предложение?** Если да, были ли они адекватно изучены? Согласно многим корпоративным культурам команда, представляющая предложение высшему руководству, должна быть (или казаться) единодушной. Иногда это действительно так, но единство может быть и «фальшивым», созданным лидером команды, или стать следствием группового мышления – тенденции минимизировать конфликты, сосредоточиваясь на решении, потому что в этом случае члены группы чувствуют поддержку друг друга. Групповое мышление особенно вероятно в том случае, когда жизненный опыт и точки зрения членов

команды очень схожи. Лизе, к примеру, стоит поинтересоваться, не выражал ли кто-нибудь из производственной команды сомнения или несогласие.

Независимо от причины, отсутствие разногласий в команде, решающей сложную проблему, должно настораживать. В долгосрочной перспективе главный топ-менеджер должен бороться за создание климата, в котором существенные разногласия видятся продуктивной частью процесса решения (и рассматриваются объективно), а не признаком конфликта между людьми (в этом случае они подавляются). В краткосрочной же перспективе при столкновении с предложением, в котором разногласия явно были заглушены, принимающему решению нужно выбрать из нескольких вариантов действий. Так как провести опрос в другой группе для получения дополнительных вариантов часто бывает затруднительно, лучше всего будет осторожно вызнать у каждого из членов предлагающей группы его личное, отличное от группового, мнение, и как можно более детально (возможно, стоит сделать это при личной встрече). А мнения тех, кто мужественно переносил давление конформизма в процессе принятия решения, заслуживают особого внимания.

***Вопросы, которые принимающим решения следует задать команде, вносящей предложения***

**4. Могли ли имеющиеся аналогии слишком сильно повлиять на оценку ситуации?** Многие предложения имеют отношение к прошлым историям успеха, которые принимающему решению предлагается повторить, приняв предложение. Команда по развитию бизнеса, продвигающая идею поглощения Девешу, приняла такую позицию и использует пример недавней успешной сделки, чтобы заключить эту. Опасность, конечно, состоит в том, что аналогия может не настолько соответствовать текущей сделке, как кажется. Более того, использование всего одного или нескольких аналогичных кейсов почти всегда приводит к ошибочным заключениям.

При подозрении, что некое запоминающееся событие повлияло на мнение команды (вид когнитивного искажения, известный как иллюзия значимости), принимающий решение должен предложить команде исследовать альтернативные диагнозы. Это можно сделать, если запросить больше аналогий и тщательно проанализировать

каждую из них, проверяя, насколько сравним этот кейс с текущим (более подробно о технике проведения подобного процесса под названием «предсказание по референтному классу» можно узнать в статье «Иллюзия успеха: как оптимизм вредит управленческим решениям» Дэна Ловалло и Даниэля Канемана, *HBR*, июль 2003 года). Или же принимающий решение может просто посоветовать команде использовать более широкую выборку для сравнения. Девеш может попросить описать последние пять сделок (кроме упомянутой ими), которые имели что-то общее с обсуждаемой сделкой.

**5. Рассматривались ли реальные альтернативы?** В правильном процессе принятия решения другие альтернативы рассматриваются в полном объеме, объективно и на основании фактов. Тем не менее и группы, и отдельные люди склонны создать одну правдоподобную гипотезу и затем искать только доказательства, ее подтверждающие.

Хорошая практика – настаивать на том, чтобы люди предлагали как минимум одну или две альтернативы основному сценарию и объясняли свои «за» и «против». Принимающий решение должен спросить: «Какие альтернативы вы рассматривали? На каком этапе отклонили их? Вы активно искали информацию, опровергающую вашу основную гипотезу, или только подтверждающие свидетельства, описанные в вашем итоговом предложении?»

В некоторых предложениях имеется формальный список «рисков и смягчающих действий» или набор неправдоподобных альтернатив, на фоне которых продвигаемый план выглядит привлекательно. Задача в том, чтобы авторы предложения искренне признались в своей неуверенности и стали бы по-настоящему заинтересованы в рассмотрении нескольких вариантов.

Так, Бобу следует подтолкнуть коллег из отдела продаж к выяснению неизвестных параметров, влияющих на их предложение. Команда может ненадолго предположить, что реакция конкурентов на тотальное снижение цен непредсказуема. В этом случае ей, скорее всего, захочется оценить другие варианты, например программу целевого маркетинга, направленную на те покупательские сегменты, в которых у компании есть конкурентное преимущество.

**6. Если бы вам пришлось принимать такое решение еще раз через год, какая информация вам бы понадобилась и нельзя ли получить ее в большем объеме сейчас?** Один из важных моментов, с которыми сталкиваются топ-менеджеры при рассмотрении предложения, – это утверждение: «есть только то, что вы видите». Из-за того что мозг конструирует связную картину из имеющихся фактов, заделывая в ней дыры, мы склонны упускать из виду недостающие детали. Например, Девеш находил предложение поглощения убедительным, пока не осознал, что не видит результата правовой экспертизы в портфолио поглощаемой компании – возможно, не самое важное дело, если поглощение проводится впервые для получения новых клиентов, но довольно критичное, когда речь идет о расширении линии продукции.

Чтобы заставить себя проверить данные на адекватность, профессор Гарвардской бизнес-школы Макс Базерман предлагает задавать вопросы, указанные выше. Во многих случаях данные недоступны. Но все же иногда обнаруживается полезная информация.

Списки, в которых указано, какая информация релевантна для конкретного типа решений, также полезны. Девеш, в свою очередь, мог воспользоваться своим опытом рассмотрения предложений о поглощении и составить список данных, которые необходимо собрать для каждого отдельного типа сделки, проводимой его компанией, например поглощения новой технологии или покупки доступа к новым клиентам.

**7. Знаете ли вы, откуда взяты цифры?** Целенаправленное изучение ключевых цифр в предложении поможет принимающим решение избавиться от эффекта привязки. Вот необходимые вопросы: какие цифры в этом плане точные, а какие – приблизительные? Были ли приблизительные результаты получены путем корректировки других данных? Кто внес первое число в таблицу?

При принятии деловых решений проявляются три различных типа эффекта привязки. В классическом случае используются начальные приближения, которые обычно являются наиболее вероятными предположениями, и их точность не проверяется. Команда, вносящая предложение для Лизы, к примеру, использовала интуитивную оценку важного ценового компонента проекта капитальных инвестиций. Еще

чаще приблизительные значения основываются на экстраполяциях из истории, как это было с Девешем, когда его команда спрогнозировала продажи целевой компании, нарисовав прямую линию. Это также было проявлением эффекта привязки: не всегда можно предположить, как продолжатся линии тренда. И, наконец, некоторые привязки явно умышленны, например когда покупатель устанавливает низкий порог торгов. Ловушка привязок в том, что люди часто считают, что могут пренебречь ими, хотя на самом деле это не так. Судьи, которых просили бросить кости перед вынесением (к счастью, не настоящего) приговора о тюремном заключении, конечно, отрицали, что кости повлияли на их выбор, но анализ их решений показал, что все было именно так.

Если автор предложения небеспристрастен и имеет место материальное влияние, принимающий решение должен потребовать у команды, вносящей предложение, скорректировать приблизительные значения после некоторого избавления от привязок. Если Лиза выясняет, что бюджет инвестирования, который ее просили принять, был получен из обсчета более раннего проекта, то она может перепривязать команду к цифрам, к которым пришла совершенно другим путем, например с помощью линейной модели, основанной на инвестиционных проектах, разработанных другими отделами или с помощью исходных данных конкурентов. Цель – не получение других цифр и не слепое копирование схожей практики конкурентов, а в том, чтобы заставить команду рассмотреть свои решения в другом свете.

**8. Не наблюдается ли эффект ореола?** Он имеет место, когда мы видим историю более простой и эмоционально сбалансированной, чем на самом деле. Как показывает Фил Розенцвейг в своей книге «Эффект ореола»<sup>[2]</sup>, он заставляет нас приписывать удачи и неудачи фирмы лично их руководителям. Это могло стать причиной того, что команда Девеша связывала успех поглощаемой компании с ее высшим руководством и сделала вывод, что недавняя опережающая динамика будет продолжаться, пока эти менеджеры на месте.

Компании, которые именуют «превосходными», часто окружены ореолом. Стоит экспертам назвать их таковыми, как сотрудники начинают думать, что все их действия должны быть образцовыми. В процессе обдумывания дела о капитальном инвестировании команда

Лизы, к примеру, ориентировалась на аналогичный проект, предпринятый знаменитой компанией, занятой в другой циклической индустрии. Согласно предложению, та компания «удвоила ставки» на скромные успехи производственного инвестирования, которое оправдало себя, когда экономика восстановилась и дополнительные возможности были полностью использованы.

Лизе стоит спросить, обоснован ли этот логический вывод. Есть ли у команды, вносящей предложение, конкретная информация о решении другой компании или это просто предположение, основанное на ее репутации? Если инвестирование было безусловным успехом, насколько он зависел от случайных событий вроде удачного момента? И действительно ли ситуация в другой компании точно такая же, как в компании Лизы?

Такие сложные вопросы редко поднимаются отчасти потому, что дотошный анализ внешнего сравнения, сделанного мимоходом, может показаться немного неуместным. Однако, если Лиза просто попытается проигнорировать сравнение, у нее так и останется смутное, но стойкое позитивное впечатление от предложения. Хорошая и относительно простая практика – сначала оценить релевантность сравнения («Что в данной ситуации сравнимо с нашей?») и затем попросить людей, делающих это сравнение, предложить другие примеры менее успешных компаний («Как другие компании в нашей индустрии инвестировали в бизнес, приходящий в упадок, и чем это для них обернулось?»).

**9. Не слишком ли люди, вносящие предложение, привязаны к своим предыдущим решениям?** Компании не каждый день начинают все с нуля. Их история и уроки, извлеченные из нее, важны. Но история играет с нами злую шутку, если наши новые варианты опираются на начальную точку в прошлом, а не ориентируются на будущее. Самое явное последствие – это ошибка невозвратных затрат: рассматривая новые инвестиции, следует пренебречь прошлыми расходами, которые не влияют на будущую стоимость и прибыли, но мы так не делаем. Обратите внимание, что команда Лизы оценивала увеличение мощностей линии продукции, находящейся в бедственном финансовом положении, – команда доказывала, что отчасти так получилось именно из-за недостаточной мощности. Лизе стоит

попросить команду взглянуть на это инвестирование с точки зрения нового CEO: если я в принципе не принимал решения о постройке завода, буду ли я инвестировать в дополнительные мощности?

### *Вопросы о самом предложении*

**10. Не слишком ли оно радужно?** Большинство предложений содержат прогнозы, примечательные своей оптимистичностью. Один способствующий этому фактор – это самонадеянность, из-за которой, к примеру, команда Девеша могла недооценить необходимость интеграции поглощенной компании и достижения синергии. Группы с успешной предысторией более подвержены этому искажению, чем другие, так что Девешу стоит быть особенно осторожным, если команда по развитию бизнеса находится в полосе везения.

Другой фактор, часто встречающийся в такой работе, – это ошибка планирования. Она возникает из-за «взгляда изнутри», мышления, сфокусированного только на данном конкретном случае и игнорирующего историю подобных проектов. Это сродни попытке предсказать будущее компании на основании только ее планов и препятствий, которых она опасается. «Внешний взгляд» на прогнозирование, напротив, основан на статистике и для предсказаний в основном использует аспекты широкого спектра проблем. Лизе не стоит забывать это, когда она рассматривает предложения своей команды. Использовала ли команда обратное (с внешней точки зрения) сравнение с подобными проектами при построении графика работ по завершению предложенного завода? Или она просто прикинула время, которое требуется на каждый этап, и просуммировала временные затраты – прямой (внутренний) взгляд, который часто приводит к недооценке?

Третий фактор – это неспособность предвидеть реакцию конкурентов на решение. К примеру, предлагая снизить цены, команда Боба не рассчитывала на предсказуемую реакцию конкурентов компании: начало ценовой войны.

Все эти искажения в большинстве организаций обостряются непредотвратимыми взаимодействиями (и зачастую путаницей) между прогнозами и приблизительными значениями, с одной стороны, и планами и целями – с другой.

Прогнозы должны быть точными, а цели – амбициозными, никак не наоборот.

Корректировка оптимистических искажений сложна, недостаточно просто попросить команду перепроверить свои прикидки. Принимающий решение должен возглавить команду, взглянув на нее со стороны, в противоположность авторам предложения, смотрящим изнутри.

### *Улучшения решений во всей организации*

Чтобы критиковать предложения эффективно и конструктивно, необходимо сделать контроль качества не индивидуальной, а групповой работой.

Организации реализуют это разными способами, но во всех хороших подходах имеют место три принципа. Во-первых, правильный настрой. Цель не в том, чтобы создать очередную бюрократическую процедуру или превратить контроль качества в еще один элемент «соответствия деятельности», который может быть делегирован отделу оценки рисков. Она в стимуляции дискуссий и споров. И, наконец, организации должны как минимум терпимо, а лучше с энтузиазмом относиться к несогласиям (пока они основаны на фактах, а не на личных предпочтениях).

Во-вторых, нужно менять ответственных за это людей, а не полагаться на полицию качества в лице единственного человека. Во многих компаниях, хотя бы в теории, для этого предполагается наличие функционального лидера, например вице-президента по финансам или директора по стратегическим вопросам. Но топ-менеджер, чьей основной деятельностью является критика других, быстро теряет политический капитал. Использование списка для оценки качества может уменьшить подобный эффект, так как топ-менеджера будут воспринимать как «просто делающего свою работу», но споры о высоком качестве вести все же не стоит.

В-третьих, они вносят в процесс разнообразие взглядов и смешение навыков. В некоторых фирмах создаются специальные команды критиков, которые просят людей со стороны или топ-менеджеров, переведенных из других отделов, просмотреть планы. Одна компания называет их «провокаторами» и заставляет играть эту роль для развития лидерства. Другая в качестве части процесса

стратегического планирования систематически организует критику, для которой приглашает внешних экспертов. Обе компании явно задумались над своими процессами принятия решений, особенно включающими стратегическое планирование, и постарались отработать их. Они сделали процессы принятия решений источником конкурентного преимущества.

Существует несколько техник развития взгляда со стороны. Лиза могла бы составить список нескольких похожих инвестиционных проектов и попросить свою команду изучить, сколько времени понадобилось для их завершения, переходя, таким образом, от согласования внутренних данных непосредственно к текущему проекту. Иногда удаление информации, которая казалась ценной, приводит к лучшим приблизительным значениям. В некоторых ситуациях принимающие решение также могут поставить себя на место конкурентов. «Военные игры» – сильное средство от недостатка размышлений на тему реакции конкурентов на предпринимаемые действия.

**11. Достаточно ли плох худший сценарий?** Многие компании во время принятия важных решений просят стратегические команды предложить набор сценариев или хотя бы наилучший и наихудший. К сожалению, худший сценарий редко достаточно плох. Принимающий решение должен спросить: «Откуда взялся наихудший сценарий? Насколько он чувствителен к ходам наших конкурентов? Что может случиться из того, что мы не учли?»

Предложение о поглощении, которое изучает Девеш, основано на прогнозе продаж поглощаемой фирмы, и, как и большинство прогнозов продаж в отчетах о комплексной проверке, он представлен прямой наклонной восходящей линией. Девеш мог попросить свою команду подготовить серию сценариев, отражающих риски поглотителя, но она склонна упускать те виды рисков, которые не встречала на практике.

Полезная техника в подобной ситуации – «крах», разработанный психологом Гари Клейном. Участники проекта представляют себе будущее, в котором сбылся худший сценарий, и придумывают историю, как это могло произойти. Команда Девеша могла бы рассмотреть такие сценарии, как уход ключевых топ-менеджеров,

которые не смогли влиться в культуру поглощающей компании, технические проблемы с ключевыми линиями продукции поглощаемой компании и недостаточность ресурсов для интеграции, и решить, снизить ли эти риски или пересмотреть предложение.

**12. Не слишком ли осторожна команда, вносящая предложение?** В то же время излишний консерватизм служит источником менее заметного, но более серьезного хронического снижения эффективности в организациях. Многие топ-менеджеры жалуются на то, что планы их организаций недостаточно амбициозны или совсем не креативны.

Источник данной проблемы найти трудно, и причин тому две. Первая и самая важная: люди, вносящие предложения, подвержены неприятию убытков. При рассмотрении рискованных решений их желание избежать потерь сильнее, чем страсть к прибыли. Ни один человек (или целая команда) не хочет нести ответственность за проект, закончившийся неудачей. Вторая причина в том, что очень немногие компании ясно понимают, на какой риск они идут, что только усиливает боязнь потери у некоторых менеджеров.

Таким образом, становится понятно, почему коллеги Лизы отвергли новую технологию, которая могла бы быть альтернативой предложенному инвестированию: они сочли ее слишком рискованной. Чтобы заставить команду изучить этот вариант, она могла бы предоставить гарантии или (более вероятный вариант) четко разделить ответственность за риск. Начиная новое рискованное предприятие, многие компании решают такую проблему, создавая самостоятельные организационные отделы с разными целями и бюджетами. Но иметь дело с излишним консерватизмом в «обычных» делах – это по-прежнему вызов.

## **Применение контроля качества к решениям**

Эти двенадцать вопросов должны быть полезны каждому, кто, принимая итоговое решение, полагается в основном на оценки других. Но нужно найти время и место, чтобы их задать, и существуют

способы сделать это неотъемлемой частью процессов принятия решений в вашей организации.

### ***Когда использовать список***

Этот подход разработан не для ежедневных решений, которые топ-менеджеры, как правило, принимают, не задумываясь. Лиза, вице-президент по финансам, захочет использовать его для основных капитализируемых расходов, но не для текущего бюджета своего отдела. «Золотая середина» контроля качества – важные решения, которые приходится принимать несколько раз, что оправдывает формальный процесс. Принятие научно-исследовательского проекта, решение о крупном капиталовложении и поглощение среднего размера компании – все это примеры «контролируемых по качеству» решений.

### ***Кто должен проводить анализ***

Как мы упоминали ранее, сама идея контроля качества предполагает отделение человека, принимающего решение, от команды, делающей предложение. На многих уровнях топ-менеджер прямо или косвенно будет влиять на предложение команды, возможно, выбирая участников, чьи мнения уже известны, выясняя их позицию заранее или обмениваясь мнениями в процессе внесения предложения. Если это так, принимающий решение фактически становится членом предлагающей команды и больше не может судить о качестве предложения, на которое, таким образом, повлияли его собственные искажения.

Простой и явный признак того, что это произошло, – совпадение этапов принятия решения и действия. Если во время принятия решения уже были предприняты шаги для его осуществления, это означает, что топ-менеджеру с правом решающего голоса, скорее всего, сообщили о предпочтительном исходе.

### ***Усиление дисциплины***

И последнее. Топ-менеджеры должны быть готовы к систематичности (что приветствуется не в каждой корпоративной культуре). Как пишет Атул Гаванде в своей книге «Чек-лист. Система предотвращения ошибок»<sup>[3]</sup>, из-за того что каждый пункт списка кажется осязуемым и очевидным, мы так и норовим использовать

списки частично или выборочно. Доктора, принявшие практику Списка хирургической безопасности Всемирной Организации Здравоохранения, знают, что такие простые меры, как проверка наличия у пациента аллергий на медикаменты, имеют смысл. Но, только проходя весь список целиком, систематически и в обязательном порядке, они добились результатов – впечатляющего снижения осложнений и смертности. Использование списков – вопрос дисциплины, а не гениальности. Частичное соблюдение предписаний может стать рецептом полного провала.

### *Издержки и выгоды*

Является ли контроль качества решений хорошим вложением сил? Топ-менеджеры, которым вечно не хватает времени, не хотят откладывать действия, и мало какие корпорации готовы выделить отдельные ресурсы для осуществления контроля качества решений.

Но Боб, Лиза и Девеш в итоге сделали это и в результате предотвратили серьезные проблемы. Боб отказался от снижения цены, к чему призывала его команда, рискуя уничтожить прибыльность и вызвать ценовую войну. Вместо этого он озадачил команду разработкой альтернативы и в итоге получил удачный маркетинговый план. Лиза отказалась одобрить инвестирование, которое, как она выяснила, имело целью оправдать и подкрепить невозвратные инвестиции в тот же бизнес, сделанные ранее. Позже ее команда предложила инвестировать в новую технологию, которая могла бы помочь быстро обойти конкурентов. И наконец, Девеш заключил сделку, предлагаемую его командой, но только после того, как в ходе дополнительной комплексной проверки обнаружились моменты, которые привели к значительному уменьшению стоимости поглощения.

Настоящий вызов для топ-менеджеров, желающих применять контроль качества решений, связан не со временем или затратами. Главное – внедрить убеждение, что даже высококвалифицированные, очень компетентные менеджеры с благими намерениями тоже могут потерпеть неудачу. Организациям нужно осознать, что ключ к безопасной стратегии – упорядоченный процесс принятия решений, а не гениальный человек. И необходимо создать культуру открытого

обсуждения, в котором такой процесс будет работать на полную мощность.

Впервые опубликовано в выпуске за июнь 2011 года.

# Как избежать катастрофы

*Кэтрин Тинсли, Робин Диллон, Питер Мэдсен*

*Неудачи случаются. Но, если обращать внимание на опасные ситуации, в которых «пронесло», можно предвидеть и предотвратить кризис.*

**Большинство людей воспринимает опасные** ситуации, которые чуть было не привели к катастрофе, как очень четкие признаки того, что все могло быть намного хуже: когда пожарный успевает покинуть здание за несколько секунд до обрушения, или когда ураган чудесным образом обходит городок, стоящий на его пути. События вроде этих – критические ситуации, из которых мы, глубоко потрясенные, пытаемся извлечь урок.

Но существует другой тип подобных ситуаций, и они более привычны и губительны. Это небольшие неудачи, промахи, которые мы часто не замечаем. Они пронизывают наши повседневные дела, но не приносят мгновенного вреда. Люди так устроены, что игнорируют или неправильно понимают предупреждения, связанные с такими случаями, поэтому те часто проходят незамеченными или, наоборот, видятся признаками стабильности систем и хорошего хода вещей. Однако эти, на первый взгляд безобидные, события часто служат предвестниками катастрофы, и при небольшом изменении условий или не вполне удачном стечении обстоятельств случается кризис.

Давайте вспомним аварию на буровой вышке ВР в Мексиканском заливе. Это почти идеальный пример для изучения анатомии промахов и обстоятельств их неверного толкования. В апреле 2010 года произошел выброс газа в процессе цементирования скважины Deepwater Horizon. Началось возгорание, жертвами которого стали одиннадцать человек, скважину затопило, на сбор разлившейся под водой нефти ушли месяцы. К катастрофе привело множество непродуманных решений и опасных условий: на буровой установке не хватало центраторов для обеспечения правильного положения трубы,

буровой раствор, служивший смазкой, выкачали слишком рано, а руководители неверно поняли жизненно важные результаты тестов, которые бы подтвердили утечку углеводородов из скважины. Кроме того, BP полагалась на устаревшую модель сложного аварийно-безопасного противовыбросового устройства, печально известную своей посредственной репутацией.

Почему же корпорация Transocean (владелец установки), сотрудники BP, буровая бригада и руководители установки пренебрегли предостерегающими знаками, даже тем, что на скважине постоянно возникали различные технические проблемы (а буровики называли ее «дырой в ад»)? Мы считаем, что история прошлых промахов в этой индустрии – случаев со счастливым исходом, где удача сыграла ключевую роль в предотвращении катастрофы, – внушила заинтересованным сторонам уверенность, обернувшуюся преступной халатностью. Количество сверхглубоких скважин росло, но масштабные разливы нефти и смертельные случаи были крайне редки. На многих скважинах в Мексиканском заливе происходили небольшие утечки при цементировании (десятки за прошедшие двадцать лет), однако каждый раз случайный фактор – удачное направление ветра, отсутствие сварочных работ поблизости в момент утечки – помогал предотвратить взрыв. И каждый промах воспринимался как свидетельство того, что существующие методы и протоколы безопасности работают.

За последние семь лет мы изучили промахи десятков компаний в различных сферах, от телекоммуникаций до автомобилестроения, а также в NASA и на лабораторных моделях. Исследования позволили выделить повторяющуюся схему: каждой катастрофе и кризису в бизнесе предшествовало множество маленьких промахов (они же ее и предвещали), и большинство из них было проигнорировано или неверно понято. Также исследование показало когнитивные искажения, вводящие руководителей в заблуждение относительно этих промахов. В нашей выборке их было два. Первое – «нормализация отклонений», тенденция со временем принимать аномалии, даже довольно опасные, за норму. Представьте рабочего и лестницу со сломанной ступенькой: чем чаще он будет взбираться на нее, не падая, тем большее спокойствие будет она ему внушать. Для организации такая нормализация может обернуться катастрофой. Социолог Дайан

Воган из Колумбийского университета в своей книге *The Challenger Launch Decision* точно описывает организационное поведение, которое привело к тому, что явная механическая аномалия на космическом шаттле постепенно стала рассматриваться как нормальный полетный риск, что в итоге обрекло команду на смерть. Вторая когнитивная ошибка – так называемое отклонение в сторону результата. Когда люди видят удачные исходы, они начинают больше фокусироваться на результате, а не на (часто невидимых) сложных процессах, которые к нему привели.

Выявление опасных ситуаций и вынесение из них урока – не просто вопрос внимания, это действительно не свойственно человеческой природе. В этой статье мы рассмотрим несколько таких примеров и узнаем, как компании определяют наличие опасности и делают выводы. Видя в промахах то, чем они являются, – наглядные уроки, – руководители могут получить важную информацию и улучшить рабочий процесс, а также, возможно, предотвратить катастрофу.

### *Идея вкратце*

Большинство деловых неудач, таких как инженерные катастрофы, неисправности приборов и падение репутации компании, предвещали промахи, опасные ситуации, которые по счастливой случайности закончились благополучно и не имели разрушительных последствий. Крушение шаттла «Колумбия», катастрофа на буровой платформе BP в Мексиканском заливе, застревание педали газа у автомобилей Toyota, даже отказ антенны в смартфонах iPhone 4 – всем им предшествовали близкие к провалу события, о которых для предотвращения кризиса следовало сообщить наверх. Проблема в том, что подобным ситуациям часто не придают значения или, наоборот, считают их признаком устойчивости и работоспособности системы. Руководителей часто вводят в заблуждение когнитивные искажения, как утверждает профессор Тинсли и Диллон из Университета Джорджтауна и Мэдсен из Университета Бригама Янга. Распознать опасные ситуации управляющим помогут семь стратегий: уделение особого внимания нехватке времени или средств, наблюдение за отклонениями от нормы в работе, выяснение их первопричин,

взимание штрафов за промахи и опасные ситуации с сотрудников, ответственных за принятие решений, предвидение худшего сценария развития событий, постоянное выявление опасных ситуаций, маскирующихся под успешные, и награждение сотрудников за информацию о подобных ситуациях.

## **Причины кризиса**

Рассмотрим один показательный эксперимент. Мы попросили студентов экономических специальностей, сотрудников NASA и подрядчиков из космической индустрии оценить вымышленного проектного менеджера Криса. Он заведовал запуском беспилотного космического корабля и принял несколько решений, в том числе о пропуске обследования на предмет возможных ошибок проектирования и об отказе от экспертной оценки, из-за нехватки времени. Каждому участнику сообщили один из трех возможных сценариев: запуск корабля прошел без эксцессов, и борт передавал данные (успешный исход); вскоре после запуска появилась проблема из-за ошибки проектирования, но удачное положение Солнца относительно корабля помогло успешно передать данные (близкий к неудаче исход); у корабля были проблемы из-за ошибок проектирования, в связи с положением Солнца он не смог передать данные и был потерян (неудачный исход).

Так что же с Крисом? Участники охотнее хвалили его за принятые решения, лидерские качества и за миссию в целом в первых двух случаях (успешном и близком к провалу), несмотря на то что провала удалось избежать лишь благодаря удачному стечению обстоятельств. Анализируя успешный исход, люди естественным образом склонялись к выводу, что процесс, который к нему привел, был в целом нормальным, даже когда доказывалось обратное. Известное изречение – «победителей не судят». На самом деле, судят. И это стоило бы сделать.

---

## Сфокусируемся на неудаче



С каждым страйком я становлюсь ближе к следующему хоум-рану.

Бэйб Рут,  
бейсболист

---

Организационные катастрофы, как показывает исследование, редко имеют одну причину. Они, скорее, вызваны непредвиденным взаимодействием множества маленьких, часто несущественных с виду ошибок, возникших вследствие «человеческого фактора», технических отказов или плохих деловых решений. Эти скрытые ошибки вкупе с обязательными условиями приводят к крупной неудаче. Скрытой ошибкой на буровой установке может оказаться процедура цементирования, при которой сохраняется возможность утечки газа, а обязательными условиями – безветренный день и проведение сварочных работ неподалеку от места утечки. Вместе они приводят к смертоносному огненному урагану. Опасные промахи, вызванные теми же причинами, в отсутствие обязательных условий остаются небольшими неудачами, незамеченными или проигнорированными.

Скрытые ошибки часто остаются таковыми долгое время, пока не скомбинируются с обязательными условиями и не вызовут катастрофу. Превратит ли обязательное условие опасный промах в кризис, в общем, зависит от случая. Таким образом, пытаться выявлять и контролировать такие условия почти бессмысленно. Вместо этого компаниям следует сфокусироваться на выявлении и исправлении скрытых ошибок до того момента, когда обстоятельства сложатся критически.

Взрыв на буровой установке – подходящий пример подобного драматического случая, но в бизнесе скрытые ошибки и обязательные условия часто комбинируются в менее зрелищные, но более дорогостоящие кризисы – корпоративные провалы, которые можно было бы предотвратить, обратив внимание на скрытые ошибки. Рассмотрим три таких примера.

## *Плохое яблоко*

В июне 2010 года компания Apple выпустила iPhone 4. Почти сразу же покупатели стали жаловаться на сброшенные вызовы и слабый сигнал. Первоначальный ответ Apple состоял в рекомендации правильно держать смартфон, не закрывая внешнюю антенну и «избегая захвата за левый нижний угол».

Руководитель Стив Джобс в ответе на сообщение о сброшенных звонках назвал эту проблему «надуманной». Многие покупатели сочли такую позицию Apple надменной и обидной, а свое недовольство выразили в социальных сетях и ведущих СМИ. Некоторые подали коллективные иски в суд, в том числе с формулировкой «мошенничество путем сокрытия, халатность, намеренное предоставление неверной информации и неисправная конструкция». Кризис репутации достиг апогея в середине июля, когда некоммерческая организация Consumer Reports отказалась рекомендовать iPhone 4 (хотя рекомендовала все предыдущие модели). После этого Apple немедленно пошла на попятную, признав программные ошибки и предложив обновления ПО и чехлы для iPhone 4, позволяющие решить проблему с антенной.

Скрытые ошибки, приведшие к кризису, имели место уже давно. Как продемонстрировал Джобс на пресс-конференции, фактически все смартфоны теряют силу сигнала, когда пользователи дотрагиваются до внешней антенны. Этот дефект годами существовал и в более ранних моделях iPhone, как и в моделях конкурентов. Проблема потери сигнала также была хорошо известна. Остальные скрытые ошибки проявились при обострении кризиса, именно в тот момент, когда коммуникативная стратегия уклонения вызвала резкую негативную реакцию.

---

## Сфокусируемся на неудаче

### Зарботная плата

Производительность в США росла с 1973 по 2009 год приличными темпами. Но средний доход не вырос за это время до подобных высот.



Источник: Институт экономической политики

---

То, что покупатели годами мирятся с проблемами в работе телефона, – признак не удачной стратегии компании, а опасности ситуации. Вкупе с определенными обязательными условиями – разгромным широко цитируемым отзывом Consumer Reports, а также растущей популярностью социальных сетей – на компанию обрушился кризис. Если бы в Apple оценили терпеливость покупателей как тревожный сигнал и предусмотрительно исправили технические неполадки, кризиса можно было избежать. Но этого не произошло, как нам кажется, вследствие ловушки нормализации отклонений, из-за которой сбой в работе антенны казался все более приемлемым, а также из-за отклонения в сторону результата, которое привело руководство к заключению, что отсутствие негативных отзывов о недостатках смартфонов явилось результатом хорошей стратегии, а вовсе не удачей.

### *Превышение скорости*

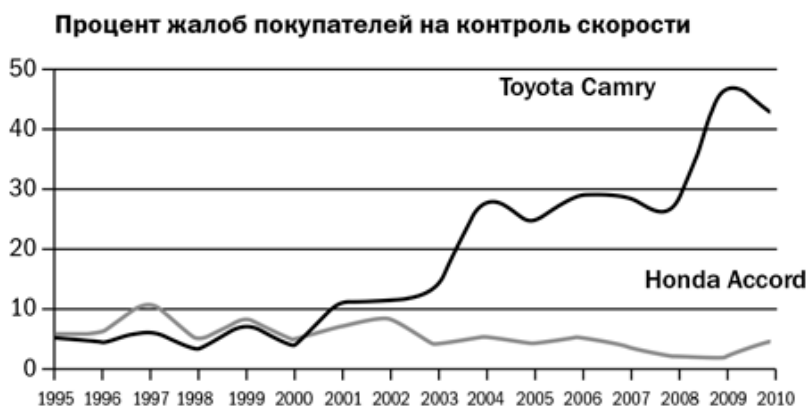
28 августа 2009 года офицер калифорнийской дорожной патрульной полиции Марк Сейлор и трое членов его семьи погибли в автокатастрофе. Причиной стало застревание педали газа седана Lexus, в результате чего автомобиль разогнался до 120 миль в час. Леденящая кровь запись звонка в службу 911 из ускоряющейся машины перед аварией получила широкую огласку в новостях и социальных сетях.

К этому моменту компания Toyota, производитель автомобилей Lexus, замалчивала наличие более чем 2000 жалоб на внезапное ускорение автомобиля, получаемых с 2001 года. Гибель семьи Сейлора заставила компанию заняться серьезным расследованием проблемы. В срочном порядке были отозваны более 6 млн машин выпуска конца 2009 года и начала 2010-го, а также временно приостановлено производство и продажи восьми моделей. Это стоило компании \$2 млрд только на североамериканском рынке. Репутации был нанесен неизмеримый вред.

---

## Проблемы Toyota с педалью газа

Ошибки в сборке или конструкции продукта часто игнорируются, даже когда предупреждающие знаки явно призывают к действию. Чем чаще небольшие промахи обходятся без катастроф, тем более расслабленными становятся руководители.



Источник: Национальная администрация дорожной безопасности

---

Жалобы на ускорение автомобиля и слабый контроль скорости получают все производители, и в большинстве случаев, согласно Национальной администрации дорожной безопасности, проблема вызвана ошибкой водителя, а не дефектом автомобиля. Однако в начале 2001 года, как раз когда Toyota запустила в производство новую модель акселератора, количество жалоб на ускорение в Toyota резко возросло, в то время как у остальных производителей оставалось таким же (см. врезку «Проблемы Toyota с педалью газа»). Компания Toyota могла предотвратить кризис, заметив это расхождение и

признав тысячи жалоб тем, чем они и были, – признаками опасной ситуации. Здесь также нормализация расхождений и отклонение в сторону результата вместе с другими факторами затмили вероятность смертельной опасности подобных случаев. И только при наступлении обязательных условий – трагедии семьи Сейлор и последующей бури в СМИ – скрытая ошибка вызвала кризис.

### ***JetBlue близко к нулю***

С самого открытия в 2000 году авиакомпания JetBlue стала известна непримиримым подходом к плохим погодным условиям. Она отменяла в разы меньше рейсов, чем другие авиакомпании, и давала указание пилотам в подобных случаях как можно быстрее отгонять самолет от терминала, чтобы оказаться рядом со взлетно-посадочной полосой, когда та освобождается для взлета, даже если это означает, что полностью загруженный борт будет долго стоять на летном поле. Несколько лет этот порядок, казалось, работал. Задержки рейсов на аэродроме были не слишком долгими, а пассажиры в целом не возражали. Но все же это рискованная стратегия – длительная задержка пассажиров на взлетной полосе в случае внезапного ухудшения погодных условий.

Все изменилось 14 февраля 2007 года. Сильнейший ледяной ураган в международном аэропорту Нью-Йорка имени Дж. Ф. Кеннеди вызвал множество повреждений, но ни один перевозчик не пострадал так, как JetBlue, чьи решительные пилоты застряли на взлетных полосах (некоторые буквально, так как замерзло шасси), и ни один терминал не был готов принять их обратно. Измученные пассажиры нескольких самолетов оказались запертыми почти на 11 часов в перегретых непрветриваемых салонах со скромными запасами еды и воды. В СМИ появились гневные отзывы от перенесших это испытание. Они стыдили Дэвида Нилемана, руководителя JetBlue, который в эфире CNBC сказал, что «на самом деле, мы проделали огромную работу, доставая всех этих пассажиров из самолетов». JetBlue объявила об отмене более 250 рейсов из 505 в тот день – гораздо больше, чем любая другая компания. Это привело к потере миллионов долларов и бесценного доверия пассажиров.

---

## Проблема JetBlue на взлетной полосе



Источник: Департамент транспортного бюро транспортной статистики

---

В случае с JetBlue каждый из тысяч рейсов, взлетевших раньше конкурентов в условиях погодной задержки, был близок к провалу. Пока перевозчику сходила с рук эта рискованная стратегия, руководители, поначалу выражавшие озабоченность подобным отношением к задержкам, становились все более расслабленными, даже когда задержки стали более долгими и частыми. Так, доля погодных задержек JetBlue по два часа и более выросла примерно в три раза с 2003 по 2007 год, в то время как у остальных основных авиалиний США осталась прежней (см. врезку «Проблема JetBlue на взлетной полосе»).

Вместо того чтобы осознать, что резкий рост количества задержек отражает резкий рост риска, руководители JetBlue видели только удачные полеты. Понадобились обязательные условия – разрушительный ледяной шторм, – чтобы скрытая ошибка обернулась кризисом.

## **Выявление и предотвращение ситуаций, близких к провалу**

В нашем исследовании предлагается семь стратегий, которые могут помочь организаторам опознать опасные промахи и выяснить причины скрытых ошибок, которые за ними стоят. Многие из этих стратегий мы разработали в сотрудничестве с NASA – организацией, которая поначалу не спешила признавать релевантность опасных промахов, а теперь разрабатывает корпоративные программы для их выявления, поиска причин и предотвращения.

### ***1. Проявляем внимание к высокому давлению***

Чем большее давление оказывается при достижении производственных целей, таких как жесткие сроки, низкая стоимость или определенные показатели производительности, тем больше руководители склонны недооценивать промахи или считать их свидетельством правильно принятых решений. Управляющие ВР знали, что компания имеет перерасход в размере \$1 млн в день за аренду буровой установки и сборы подрядчиков, что, безусловно, повлияло на неспособность распознать предупреждающие знаки.

Эффект высокого давления также внес свой вклад в крушение шаттла «Колумбия». Выделение изоляционной пены из внешнего топливного бака повредило крыло при взлете, что стало причиной разрушения летательного аппарата при входе в плотные слои атмосферы. Руководителям было известно о ситуации с пеной с самого начала программы запуска шаттлов, они были в курсе происходящего на ранних этапах. Но десятки полетов прошли без серьезных сбоев, и удары кусков пены стали считаться издержками процесса, а вовсе не серьезными промахами. Этот классический случай нормализации отклонения усугубился огромным политическим давлением, под которым находилось агентство во время сборки основной части Международной космической станции. Руководители знали, что из-за задержки шаттлов замедлится вся работа на станции.

Несмотря на новые опасения насчет кусков пены, возникшие из-за недавнего весьма драматического промаха (исследование которого шло полным ходом), «Колумбия» взлетела. Согласно информации Совета

по расследованию аварии шаттла «Колумбия», «давление плана работ по обеспечению проходящего полета создало организационную атмосферу, в которой все чаще принимались за норму отклонения от спецификаций в работе компонентов и систем».

Психологическое исследование показывает, что, когда люди принимают решения под давлением, они склонны больше доверять эвристике или проверенным методам и, таким образом, более подвержены искажениям. В рабочей атмосфере с высоким давлением руководителям стоит ожидать, что люди будут скорее подвержены отклонению в сторону результата, чем нормализации отклонений, и будут более склонны верить в то, что их решения верны. Организациям следует поощрять или даже требовать от работников проверки своих решений в периоды давления и спрашивать себя: «Если бы у меня было больше времени и ресурсов, принял бы я такое же решение?»

## ***2. Учимся на отклонениях***

Как можно предположить исходя из кризисов Toyota и JetBlue, реакция руководства на некоторые отклонения от нормы в работе часто состоит в пересмотре приемлемости рисков. Наше исследование показывает, что в таких случаях люди, принимающие решения, могут хорошо понимать статистический риск, выраженный отклонением, но все меньше об этом беспокоятся.

Мы ясно наблюдали этот эффект в ходе лабораторного эксперимента. Мы смоделировали космическую миссию и попросили участников контролировать движение вездехода по Марсу. Каждое утро они получали прогноз погоды и должны были решить, ехать или нет. На второй день стало понятно, что вероятность песчаной бури составляет 95 %, а вероятность необратимого отказа колес в этом случае – 40 %. Половине участников сообщили, что вездеход успешно ездил в песчаные бури в прошлом (это правда, он остался невредим в нескольких предыдущих опасных ситуациях), а другой половине не дали никакой информации о поведении вездехода в бурю. Когда пришло время принимать решение, рисковать или нет, три четверти первой группы предпочли продолжать движение, в другой же группе на это решились всего 13 %. Все участники подтвердили, что им

известно о вероятности отказа 40 %, но в первой группе к этому уровню риска относились гораздо спокойнее.

Руководителям следует искать отклонения от нормы в работе и выяснять, связано ли это с причинами, побудившими их пренебрегать сопутствующим риском. Можно задать себе вопрос: «Всегда ли мы были спокойны при данном уровне риска? Изменилась ли со временем наша линия поведения в рискованной ситуации?»

### ***3. Находим первопричину***

Когда руководители находят отклонения, они рефлекторно пытаются исправить симптом, а не причину. Таким был ответ Apple с предположением, что можно решить проблему антенны, держа телефон в руках по-другому. NASA же усвоило этот нелегкий урок в процессе работы климатической орбитальной миссии на Марсе в 1998 году. По мере приближения к планете аппарат четыре раза относил с курса. Каждый раз руководители немного корректировали траекторию, но не интересовались причиной происходящего. Когда аппарат стоимостью \$200 млн достиг Марса, то, вместо того чтобы зайти на орбиту, он разлетелся на куски в атмосфере. И только после этого в NASA нашли скрытую ошибку: программисты пользовались британской системой мер, а не метрической. Корректировка курса исправляла симптом, но не устраняла причину проблемы. Видимый успех миссии вскружил голову людям, принимающим решения. Им стало казаться, что найденное решение адекватно.

### ***Слегка опасные ситуации и небольшие провалы***

Чтобы проиллюстрировать, как промахи могут предопределять большие бедствия, мы привели несколько драматических примеров, таких как разлив нефти и катастрофа шаттла.

Но промахи касаются повседневной работы руководителей всех уровней, ведь они могут быть признаком меньших, но также важных проблем. К примеру, в исследовании безопасности рабочих мест выяснилось, что из тысячи промахов один приводит к серьезной травме или смерти, как минимум десять менее масштабных – к небольшим травмам и 30 – к повреждению оборудования без вреда для здоровья людей. Выявление опасных ситуаций и исправление скрытых ошибок, стоящих за ними, могут предотвратить массу

бытовых проблем, нарушающих организацию работы и истощающих ресурсы компании.

Представьте сотрудника, который пропускает сроки сдачи проектов и постоянно опаздывает на встречи с клиентами, однако отлично выполняет свою работу. Каждый просроченный проект и опоздание на встречу – это серьезный промах, но исправление его симптомов – «прикрывание» этого сотрудника разными способами – может помочь его руководителю удержать клиентов. Однако в этом случае по его вине может случиться небольшой, но важный подрыв доверия клиента, сплоченности команды и организации рабочего процесса. И в итоге клиент может передумать – результат, которого можно избежать, обращая внимание на промахи. Вашей организации не обязательно сталкиваться с серьезной угрозой вроде разлива нефти, чтобы извлечь пользу из выявления промахов всех видов и устранения их первопричин.

Индустрия здравоохранения делает огромные успехи в обучении на своих ошибках и может служить примером для всех. Поставщиков все чаще поощряют за отчеты о промахах, поэтому каждую ситуацию можно разобрать, а вывод – применить. К примеру, в статье *Today's Hospitalist* описывается случай в общественной больнице Делнор в Женеве, штат Иллинойс. Два пациента с одинаковыми фамилиями находились в одной палате и принимали лекарства с похожими названиями – цитотек и цитоксан. Запутавшись в похожих словах, медсестра чуть не дала одно из лекарств не тому пациенту. К счастью, она вовремя заметила свою ошибку и отправила отчет с подробным описанием этой опасной ситуации. В больнице немедленно расселили пациентов и установили правило, запрещающее размещать пациентов с одинаковыми фамилиями в одной палате.

#### **4. Отвечаем за случившееся**

Даже когда люди знают о близких к провалу ситуациях, они склонны преуменьшать их важность. Один из способов ограничить этот потенциально опасный эффект – требовать от управляющих объяснений своих промахов.

Вспомним Криса, вымышленного руководителя, который пренебрег должным усердием, управляя космической миссией. Участники поставили ему примерно одинаковые хорошие оценки в

случае с успешным сценарием и с провальным. Непохоже, чтобы они видели, что промахи на самом деле были близки к катастрофе. В продолжение исследования мы сообщили отдельной группе управляющих и подрядчиков, что им нужно будет оправдать свою оценку Криса перед вышестоящим руководством. Зная, что свое мнение нужно будет обосновать перед начальниками, участники из группы с провальным сценарием оценили работу Криса так же жестко, как и те, кто знал, что миссия провалилась, – казалось, осознавая, что он скорее чудом избежал катастрофы, чем удачно справился со своей работой.

### ***5. Рассматриваем худший из возможных сценариев***

Несмотря на недвусмысленные напоминания, люди не склонны задумываться о возможных негативных последствиях опасных промахов. Руководители Apple, к примеру, были в курсе о проблеме с антенной, но не представляли, как далеко может зайти негативная реакция покупателей. Согласно нашему исследованию, если бы они рассмотрели худший сценарий, то могли бы избежать кризиса.

В одном эксперименте мы попросили участников представить, что надвигающийся ураган приближается к их дому и разрушит его с вероятностью 30 %, и спросили, будут ли они эвакуироваться. Как и в случае с марсианским вездеходом, те, кому сообщили, что в предыдущих подобных случаях катастрофы удавалось избежать, были более склонны рискнуть (в данном случае решив остаться дома). Однако после уточнения, что, хотя их дом и устоял в нескольких ураганах, но на соседский в это время упало дерево, участники начинали видеть все немного иначе, и группа решала эвакуироваться с гораздо большей охотой. Тщательное изучение событий помогает людям различать опасные и успешные ситуации, и часто после этого они меняют свои решения.

Менеджеры Walmart, занятые повышением устойчивости функционирования, ясно это понимают. В течение нескольких лет перед ураганом «Катрина» руководство аккуратно оценивало предыдущие промахи при ураганах в своих магазинах и инфраструктуре, а затем, основываясь на этом, планировало действия в городе и пригородах, где расположено много магазинов сети. За несколько дней до разрушения Луизианы ураганом «Катрина»

компания увеличила команду центра быстрого реагирования с 6–10 человек до 50 и заполнила склады магазинов едой, водой и предметами первой необходимости. Наученная предыдущими промахами, компания Walmart, как известно, сильно опередила местные и федеральные власти в реакции на бедствие. Как сказал шериф общины Джефферсон Гарри Ли, «если бы американское правительство реагировало так же, как Walmart, мы бы не оказались в таком кризисе».

### ***6. Оцениваем проект на каждом этапе***

Когда дела идут плохо, руководители обычно проводят разбор приведших к этому ситуаций, чтобы определить причины и предотвратить повторные провалы. Однако, когда все в порядке, мало кто делает формальный пересмотр успеха, чтобы и из него сделать выводы. Так как опасные ситуации часто похожи на удачные, внимательное изучение часто обходит их стороной.

Эдвард Родригес, начальник отдела обработки информации Центра космических полетов NASA Годдард, ввел в работу процесс «остановись и проанализируй», в ходе которого команды обсуждают, какие выводы можно сделать в каждый ключевой момент проекта. При этом не только исправляются промахи, но и тщательно изучаются ситуации, кажущиеся успешными, и решения, принятые в процессе. Критически исследуя проекты в процессе выполнения, команды избегают отклонения в сторону результата и более склонны распознавать близкие промахи. Затем следует семинар по обмену информацией в более широком кругу команд. Другие центры NASA, в том числе Лаборатория реактивного движения, руководящая марсианской программой NASA, начинают подобные эксперименты. Согласно Роджерсу, в большинстве проектов, где использовался процесс «остановись и проанализируй», были выявлены промахи – как правило, ошибки проектирования, оставшиеся незамеченными. «Практический каждый сбой в NASA можно разложить на несколько серий небольших сигналов, которые никто не замечал до критического момента», – сказал он.

### ***7. Награждаем за честное признание***

Выявление промахов и их обработка требуют организационной готовности, но никакое количество внимания не предотвратит провал,

если люди не мотивированы раскрывать промахи или, еще хуже, их отговаривают делать это. У сотрудников многих организаций есть причина скрывать провалы, и в такой атмосфере они, скорее всего, будут держать при себе свои сомнения об опасных ситуациях.

Политологи Мартин Ландау и Дональд Крисхольм описали один такой случай, имевший место на флоте. Однако это вполне может произойти в любой организации. Моряк, проходящий службу на авианосце, в процессе учений обнаружил, что потерял на палубе инструмент. Он знал, что бесхозный инструмент может вызвать катастрофу, попав в турбину, и также был в курсе, что признание ошибки может привести к остановке учений – и, возможно, к наказанию. Пока инструмент не нашелся, каждый успешный взлет и посадка были опасными ситуациями с удачным исходом. Он сообщил об ошибке, учения остановили, а все самолеты с высоты были перенаправлены на базы на суше, что стоило немалых денег.

Вместо наказания за халатность командир на официальной церемонии объявил моряку благодарность за храбрость, проявленную при сообщении об инциденте. Руководители любой организации должны публично награждать сотрудников за сообщения о промахах, в том числе собственных.

\* \* \*

Две силы создают препятствия и мешают делать выводы из опасных ситуаций: когнитивные искажения, из-за которых промахи трудно заметить, и склонность руководителей пренебрегать их важностью, даже когда они видны. Таким образом, в организациях часто не удается выявить и скорректировать скрытые ошибки, даже когда стоимость процесса невелика. Таким образом, упускается возможность улучшить что-то до того, как разразится катастрофа. Сама эта тенденция – организационный провал, неспособность сделать выводы на «дешевых» данных. Выявление опасных ситуаций и коррекция их первопричин – одно из самых надежных вложений, которое может сделать организация.

Впервые опубликовано в выпуске за апрель 2011 года.

## Как преодолеть пассивность

*Рэм Чаран*

**Знакома ли вам такая ситуация?** Вы присутствуете на совещании по итогам квартала. Ваш коллега долго и сбивчиво излагает предложения по поводу нового инвестиционного проекта – настоящий талмуд. Вот он наконец замолкает, и весь зал погружается в тишину. Одни смотрят по сторонам, другие – себе под ноги, и все надеются, что дискуссию откроет кто-то другой. Никто не решается высказать свое мнение – по крайней мере до тех пор, пока босс не даст понять, к какому решению склоняется он.

Наконец напряженную тишину прерывает голос генерального директора. Он задает несколько умеренно скептических вопросов, показывая, что не хочет ни на кого давить. Но всем становится ясно, что он хочет поддержать проект разработки нового продукта. Тут же оживляются и остальные участники совещания. Они исправно произносят свои реплики, не забывая дать проекту положительную оценку. Поскольку присутствующие воздерживаются от критики, может возникнуть впечатление, что все они поголовно выступают «за».

Однако впечатление бывает обманчивым. Например, глава другого подразделения опасается, что с началом реализации нового проекта его сотрудники и их разработки останутся без средств, так как все ресурсы будут брошены на создание нового продукта. Вице-президент по производству считает, что прогнозы объема продаж предполагаемого товара в первый год чересчур оптимистичны и склад в итоге будет завален нереализованной продукцией. Остальные участники обсуждения вообще безразличны к новому проекту: им не понятно, что они выиграют от его реализации. Однако свое мнение они держат при себе, и встреча заканчивается на неопределенной ноте. В последующие месяцы проходит ряд стратегических, бюджетных и технологических проверочных процедур, в результате которых проект оказывается похороненным. Никто не может точно сказать, кто несет ответственность за удушение этой инициативы, но становится очевидно, что до единодушия на том совещании на самом деле было далеко.

Я как консультант сотрудничал со многими крупными организациями и их руководителями и не раз имел возможность наблюдать, как неискренность и нежелание расставить все точки над *i* оборачивались неверными решениями даже на самом высоком уровне. Неверными я называю их потому, что эти решения в конечном счете утрачивают силу под влиянием бездеятельности и немого сопротивления. Уже четверть века я наблюдаю за многими компаниями и пришел к выводу, что в большинстве случаев события развиваются по одному и тому же сценарию: в основе кризиса лежит неграмотное построение отношений с людьми, от которых зависит результат. Работники, на которых возлагается обязанность принять решение и добиться его исполнения, зачастую не находят общего языка и не налаживают плодотворного сотрудничества. Они запуганы жесткой иерархией в коллективе, скованы условностями и атмосферой взаимного недоверия, поэтому их высказывания бесстрастны и неубедительны. Решения начальства не находят у них эмоционального отклика. В итоге о решительных действиях с их стороны остается только мечтать.

Такое непродуктивное социальное взаимодействие редко затрагивает лишь узкий круг лиц. Гораздо чаще оно связано с тем, как принимаются или не принимаются решения, касающиеся организации в целом (при этом не столь важно, насколько они существенны). Неспособность к решительным действиям коренится в корпоративной культуре и воспринимается сотрудниками как нечто непреложное.

### *Идея вкратце*

По мнению Рэма Чарана, единственной важнейшей причиной низкой эффективности компаний является плохое исполнение принятых решений. А это, в свою очередь, вызвано непродуктивным взаимодействием сотрудников. Чаран считает, что подобные ситуации не возникают на пустом месте. Чаще всего модель взаимоотношений внутри компании отражает то, как принимаются (или не принимаются) решения различной степени важности. Нежелание предпринимать решительные действия, как правило, заложена в корпоративной культуре организаций. И ответственность за это лежит на руководителе. В его же силах переломить сложившуюся ситуацию. Во-первых, он должен построить общение

с людьми на принципах интеллектуальной честности и доверия. Во-вторых, обеспечить, чтобы существующие в организации «социальные механизмы управления» – совещания, стратегические сессии и прочие формы внутрикорпоративного делового общения – работали на основе открытого диалога. И наконец, лидер должен подобрать методы контроля и оценки работы подчиненных, направленные на поощрение лучших работников, обучение отстающих и лишение поддержки тех, кто мешает развитию компании. Все это плюс внедрение принципов открытого и честного диалога поможет организации выйти из состояния паралича и начать действовать.

«Воспринимается» – ключевое слово, потому что в реальности такую пассивную корпоративную культуру создают лидеры и только они способны ее искоренить. В их распоряжении незаменимый инструмент – диалог, общение с людьми. Именно характер социального взаимодействия определяет, опровергаются или нет кажущиеся несокрушимыми постулаты, происходит ли обмен информацией, стремятся ли стороны замять разногласия или предпочитают обсудить их открыто. Диалог – основная составляющая внутриорганизационной жизни. От его качества зависит, как люди будут получать и обрабатывать информацию и принимать решения, как будут относиться друг к другу и к последствиям своих решений. Плодотворный диалог может привести к появлению новых конкурентных преимуществ – например, к внедрению оригинальных идей и к более оперативному принятию решений. Это главное условие высокой производительности труда и профессионального развития современного специалиста. Именно тон и содержание диалога во многом обуславливают поведение и мышление человека, то есть корпоративную культуру. Диалог оказывает быстрое и долговременное влияние, с ним не сравнятся никакие системы материального стимулирования, структурные преобразования и декларации о миссии, вместе взятые.

Чтобы искоренить пассивную корпоративную культуру, необходим сильный лидер, способный перестроить свои взаимоотношения с людьми на принципах интеллектуальной честности и доверия. Он должен ценить любой акт общения с сотрудниками, относясь к нему

как к возможности начать откровенный и решительный диалог. Только так он сможет пробудить организацию от спячки.

Однако это лишь первый шаг. Чтобы переломить культуру нерешительности, лидеры должны позаботиться и о том, чтобы существующие в организации «социальные механизмы управления» – совещания исполнительного комитета, бюджетные и стратегические проверочные процедуры и прочие формы внутрикорпоративного делового общения – также функционировали на основе открытого диалога. От этих механизмов зависит, как организована работа в коллективе. Когда они тщательно выверены и хорошо налажены, ответственность за принятие и исполнение решений в компании распределяется наиболее эффективным образом.

Последний, третий этап обновления корпоративной культуры заключается в подборе правильных методов контроля и оценки работы подчиненных. Успешные руководители используют методы, направленные на поощрение лучших работников, обучение отстающих и лишение поддержки тех, кто мешает развитию организации.

Словом, залогом создания новой корпоративной культуры, нормой для которой считаются решительность и честность, являются три элемента: развитие плодотворных личных отношений, грамотное конструирование социальных механизмов управления и эффективные методы оценки работы подчиненных.

## **Все начинается с диалога**

При анализе опыта успешных компаний на первый план часто выдвигается их продукция, управленческие модели или технологические преимущества. Для Microsoft это завоевавшая весь мир операционная система Windows, для Dell – умение приспособиться к требованиям заказчиков, для Walmart – высокий уровень организации логистических процессов. Однако большинство выдающихся организаций достигли успеха не благодаря уникальному товарному ассортименту или технологическим преимуществам – в конце концов, все это можно заимствовать или скопировать. Куда труднее перенять гармоничные трудовые отношения и прочные социальные механизмы управления, равно как и связанные с ними системы оценки персонала. А между тем именно эти факторы составляют самое долговечное конкурентное преимущество организации. Они в значительной степени зависят от того, как руководитель построит отношения с подчиненными и, следовательно, какое общение станет нормой в компании.

Открытый диалог трудно с чем-либо спутать. Но и дать ему определение довольно сложно. Можно сказать, что он стимулирует остроумие и творческое мышление, объединяет на первый взгляд разрозненные и не связанные между собой идеи. Благодаря такому диалогу разногласия становятся предметом откровенного обсуждения. Стороны конфликта открыто высказывают свое мнение, и разногласия улаживаются. Поскольку подобный диалог представляет собой скорее интеллектуальный процесс, поиск истины, нежели пропаганду каких-то взглядов или некое соревнование, то люди небезразличны к его последствиям. Поэтому и результат воспринимается как закономерность, как итог их усилий. Люди полны энергии и готовы к активным действиям.

Не так давно мне довелось наблюдать, насколько велико влияние открытого диалога, начатого по инициативе лидера, на корпоративную культуру компании. Происходило это в американском офисе международной корпорации. Глава одного из ее важнейших подразделений рассказывал о стратегических целях своего филиала генеральному директору и его ближайшим помощникам. Говорил этот

менеджер весьма уверенно, если не сказать дерзко. Он изложил руководству свою цель, заключающуюся в выведении подразделения с третьего на первое место в Европе. Речь шла об амбициозном плане, для реализации которого требовалось быстро отвоевать у конкурентов значительную долю рынка Германии, и это при том, что основным конкурентом компании на нем была местная, немецкая фирма с оборотом в четыре раза бóльшим, чем у данного подразделения. Генеральный директор похвалил его за яркую интересную презентацию, а затем перешел к обсуждению, чтобы проверить реалистичность предложенного плана. «Как же вы намерены отобрать такую долю рынка у немецких конкурентов? – спросил он докладчика. – Вы рассматривали другие альтернативы? Какие секторы потребителей вы намерены привлечь на свою сторону?» Оказалось, что докладчик так далеко вперед не заглядывал. «Вы готовы предложить клиентам новые, особые способы удовлетворения их потребностей? Сколько у вас продавцов?» – поинтересовался генеральный директор. «Десять», – ответил глава подразделения. «А у вашего главного конкурента?» «Двести», – последовал робкий ответ.

### ***Препятствия для диалога***

**Не кажется ли вам,** что на совещаниях вы только и делаете, что переливаете из пустого в порожнее? Что эти обсуждения лишь отнимают у сотрудников силы, но ничего путного не выходит? Если дискуссии не вдохновляют работников и не помогают им лучше осмыслить свои обязанности, рекомендую вам определить, нет ли в вашей организации следующих проблем.

### ***Вялый диалог***

**Симптомы.** Все находятся в полном замешательстве. Совещание не заканчивается конкретными выводами, и никто не знает, что делать дальше. Каждый трактует итоги совещания так, как ему удобно, и впоследствии, когда плановых показателей достичь не удалось, никого нельзя привлечь к ответственности.

**Способы преодоления.** Завершить совещание на определенной ноте, убедиться, что каждый сотрудник понимает, что должен делать он, а что – его коллеги и в какие сроки. При необходимости

зафиксируйте распределение обязанностей письменно. Придерживайтесь четких, конкретных формулировок.

### ***Информационные «пробки»***

***Симптомы.*** Часть существенной информации замалчивается. Некоторые важные факты и мнения становятся известны лишь после принятия решения. Дискуссия возобновляется, и стороны пытаются выработать новое решение. Этот порочный круг невозможно разорвать.

***Способы преодоления.*** Прежде всего убедитесь, что на совещании присутствуют все ключевые фигуры. Если обнаруживается прежде неизвестная информация, позаботьтесь о ее немедленном распространении. Задайте собравшимся вопрос: «Чего нам не хватает?» – тем самым вы настроите всех на искренний, откровенный лад. Для борьбы с информационной закрытостью давайте подчиненным советы и наставления и не пренебрегайте дисциплинарными мерами.

### ***Узость мышления***

***Симптомы.*** Кругозор сотрудников ограничен; они озабочены личной выгодой и не признают, что у других тоже могут быть правомерные интересы, заслуживающие уважения.

***Способы преодоления.*** Попытайтесь разговорить сотрудников. Пусть будут высказаны все точки зрения. Несколько раз ясно сформулируйте общую цель, чтобы каждый отчетливо представлял себе картину деятельности всей организации. Приветствуйте альтернативные подходы. Не скупитесь на подробные пояснения и советы: необходимо, чтобы подчиненные поняли, как их работа вписывается в общекорпоративную миссию.

### ***Беспорядочная дискуссия***

***Симптомы.*** Лидер не в состоянии контролировать ход обсуждения, и деструктивные тенденции вырываются наружу. «Вымогатели» держат участников дискуссии в качестве своеобразных заложников, добиваясь от них полной поддержки своих взглядов. «Увлекающиеся личности» отклоняются от темы, начинают рассказывать о случаях из своей жизни («Вот когда мы

пробовали это десять лет назад...») или вдаваться в излишние детали. «Молчаливые лжецы» скрывают свое истинное мнение или дают обещания, которые не собираются выполнять. «Раскольники» вносят в коллектив разлад: они ищут сторонников своей точки зрения неприемлемыми методами или начинают параллельное обсуждение во время совещания.

**Способы преодоления.** Руководитель должен продемонстрировать силу личности: неоднократно предупредить подчиненных, какое поведение в организации считается приемлемым, и применить санкции к тем, кто продолжает вести себя nepозволительным образом. Если умеренно жесткие дисциплинарные меры ни к чему не приводят, руководитель должен без колебаний вывести нарушителя из состава группы.

Босс продолжал насаждать: «Кто является нашим представителем в Германии? Разве еще три месяца назад он не работал совсем в другом подразделении?»

Если бы обсуждение на этом закончилось, то генеральный директор тем самым только унизил бы и лишил уверенности выступавшего, а всем остальным дал бы понять, что такие грандиозные замыслы сопряжены с недопустимо высоким риском. Но генеральный директор не собирался разрушать этот стратегический план и заражать скептицизмом сотрудников подразделения. Своими вопросами он лишь хотел уберечь подчиненного от неосторожного шага и перевести обсуждение в более реалистичное русло. Он высказывался очень откровенно, но не позволял себе никакой грубости. В результате менеджер понял: для того чтобы разбить мощного немецкого соперника на его же территории, требуется нечто большее, чем смелость. Поэтому, вместо того чтобы предпринимать лобовую атаку, не лучше ли обратить внимание на слабые стороны соперника? Какие пробелы имеются в ассортименте этой немецкой фирмы? Нельзя ли изобрести новый продукт, который занял бы эту нишу? Какие категории потребителей скорее всего станут покупать такой товар? Почему бы не сосредоточить свои маркетинговые усилия на этих сегментах? Вместо того чтобы думать о завоевании доли рынка вообще, стоит посмотреть на него свежим взглядом и провести сегментацию. То, что сначала казалось бесперспективным предложением, внезапно открыло новые возможности, и к концу

заседания было принято решение: менеджер пересмотрит свою стратегию и через три месяца представит собранию более реалистичный вариант. В итоге тот, чье предложение, строго говоря, было отвергнуто, покинул зал заседаний в приподнятом настроении. Полный энтузиазма, он рвался в бой. Теперь он был лучше подготовлен к решению своей задачи.

Что же произошло? Несмотря на первое впечатление, генеральный директор вовсе не пытался унижить менеджера или проявить свою власть. Он лишь хотел, чтобы тот не упускал из виду реальных конкурентных условий. Директор стремился показать всем присутствующим, что такое деловая хватка и организационные способности, познакомить сотрудников с этим тонким искусством – умением задавать правильные вопросы. Он критиковал предложенную стратегию не по личным причинам, а из здравых деловых соображений.

Этот диалог серьезно повлиял на установки и поведение участников совещания: теперь они знали, что должны проявлять изобретательность при поиске новых возможностей, а также уметь отвечать на неизбежные «вопросы на засыпку». Директор дал понять сотрудникам, что он на их стороне. Они убедились в возможности роста компании и необходимости активных действий. Кроме того, в ходе последующих совещаний они сами стали копировать шефа. Например, когда глава немецкого филиала собрал своих менеджеров, чтобы ознакомить их с новыми подходами к завоеванию немецкого рынка, вопросы, которые он задавал руководителю службы сбыта и начальнику отдела разработки новой продукции, носили конкретный и точный характер и были нацелены на реализацию новой стратегии. Этот руководитель перенял у генерального директора манеру общения с подчиненными, а также умение добывать, отбирать и анализировать информацию. В итоге весь персонал подразделения получил заряд энергии и решимости.

На этом, однако, генеральный директор не остановился. Он лично написал главе немецкого филиала небольшое письмо, в котором разъяснил смысл имевшей место дискуссии и указал, какие действия необходимо предпринять. Через три месяца они снова встретились, на этот раз для обсуждения пересмотренной стратегии развития филиала. (Подробнее см. врезку «Препятствия для диалога».)

## **Принципы диалога в действии**

Обстановка, в которой ведется диалог, не менее важна, чем сам диалог. Социальные механизмы управления в условиях деятельной корпоративной культуры охватывают человеческое поведение, для которого характерны четыре особенности: открытость, искренность, непринужденность и умение завершить диалог. Первая особенность – открытость диалога – означает, что исход дискуссии не запрограммирован, не предрешен заранее. Его участники честно рассматривают все предложения и ищут новые подходы. Лидер задает сотрудникам вопросы, такие как «Чего нам не хватает?», тем самым вовлекая их в обсуждение и демонстрируя, что готов выслушать все точки зрения. Он создает условия для свободного обмена мнениями, что способствует живой дискуссии, профессиональному росту и укреплению доверия.

Искренность и открытость не одно и то же. Первая предполагает готовность говорить о сокровенном, признавать оплошности и открыто обсуждать конфликты, разрушающие гармонию в коллективе. Искренние люди говорят то, что думают, а не то, чего ждут от них окружающие. Искренность помогает искоренить молчаливую ложь и негласные запреты, возникающие, когда люди вроде бы соглашаются с чем-то, но на самом деле считают иначе, только боятся об этом сказать. Искренность повышает эффективность, помогая избежать ненужных усилий и пересмотра принятых решений.

Если скованность подавляет искренность, то непринужденность, напротив, ее стимулирует. Когда участники дискуссии зажаты, а их реплики заранее известны, вся встреча проходит по тщательно срежиссированному и отрепетированному сценарию. Непринужденность оказывает обратное действие. Люди настроены более дружелюбно. Они не боятся задавать вопросы и честно на них отвечать. Такая раскованность наполняет людей энтузиазмом.

В то время как непринужденность помогает разрядить обстановку, умение правильно завершить диалог прививает дисциплину. Это означает, что в конце встречи ее участники четко представляют свои дальнейшие действия. В ходе открытого обсуждения распределяются обязанности и утверждаются сроки, что создает некую

определенность. Способность вовремя закончить обсуждение – свидетельство силы личности лидера и его интеллектуальных возможностей. Неумение завершить дискуссию наряду с отсутствием четко очерченных прав и обязанностей – главная причина развития пассивной корпоративной культуры.

Прочный социально-управленческий механизм обязательно подразумевает все четыре указанные особенности. А насколько успешно он будет работать, зависит от руководителя.

Придя в компанию Electronic Data Systems (EDS) в начале 1999 года, Дик Браун решил создать корпоративную культуру, для которой идеалы сотрудничества, открытости и активности не были бы пустым звуком. Ему предстояла большая работа. Фирма EDS славилась талантливыми инициативными специалистами, однако ни одно совещание не обходилось без стычек между сотрудниками. В организации ценились герои-одиночки. У подразделений практически не было стимулов к сотрудничеству и обмену информацией. Интересы сотрудников игнорировались, а обязательства не выполнялись. В компании царил атмосфера неопределенности и нерешительности. Как сказал один ветеран EDS, «у нас постоянно проходили какие-то бесконечные совещания. Никто не мог и не хотел принимать конкретные решения. Да никто и не был обязан это делать. Безответственность царил полная». Экономические показатели EDS оставляли желать лучшего. Доходы застыли на одном уровне, прибыль упала, а котировки акций резко пошли вниз.

Ключевым принципом управленческой идеологии Брауна стал тезис о том, что «сотрудники ведут себя так, как им позволяет руководство». Вскоре после своего прихода в EDS он озаботился созданием социальных механизмов управления. Всего за год было сформировано шесть таких механизмов, каждый из которых ясно показал, что Браун не намерен мириться с безудержным индивидуализмом и информационной закрытостью. Один из механизмов – это так называемые отчетные совещания. Раз в месяц приблизительно сотня топ-менеджеров EDS, работающих в разных странах мира, принимает участие в селекторном совещании, в ходе которого подробно обсуждаются показатели за истекший месяц и положение в основных сферах бизнеса. Браун требует от участников телефонной конференции придерживаться определенных правил, в

частности делиться с коллегами всеми необходимыми сведениями, ничего не утаивая. Между подразделениями больше не может быть информационных барьеров. Все должны знать, кто выполнил годовой план, кто превзошел целевые показатели, а кто не смог их достичь. Те, кто не добился плановых показателей, должны объяснить причину своей низкой результативности и рассказать, как они планируют выйти на приемлемый уровень. Недостаточно сказать, что проблема оценивается, изучается, анализируется. Как подчеркивает Браун, эти слова не могут принадлежать менеджеру, предпринимающему активные шаги для исправления ситуации. Это слова человека, который лишь готовится что-то предпринять. Если Браун слышит от менеджера такие речи, то неизменно задает ему два вопроса: «Что вы собираетесь делать, когда закончите анализ? Когда вы собираетесь приступить к практическим действиям?» Если сотрудник не хочет разочаровать Брауна своим ответом, он должен тут же принять решение и приступить к его исполнению.

### *Секретное оружие General Electric*

**В компании General Electric (GE)**, известной своими передовыми управленческими методиками, была разработана система из десяти взаимосвязанных социальных механизмов управления. Эти механизмы имеют решающее значение для успеха GE: они задают цели и устанавливают приоритеты (как для компании в целом, так и для ее подразделений), а также позволяют следить за достижением этих целей. Генеральный директор GE Джек Уэлч использует данную систему также для оценки работы руководителей каждого отдела и определения соответствующего уровня поощрений или взысканий.

Назову три механизма, породившие наибольшее число приверженцев: исполнительный совет корпорации, который собирается четыре раза в год; ежегодные совещания по вопросам управленческой и организационной эффективности, получившие название «сессия С»; наконец, ежегодные стратегические совещания, известные как S-1 и S-2. Подобные механизмы имеются в большинстве крупных организаций. Однако в GE они отличаются особой содержательностью, долгосрочностью, взаимосвязанностью, цельностью и определенностью.

Исполнительный совет корпорации созывается обычно на два с половиной дня. На этих заседаниях присутствуют высшие руководители GE. Они активно общаются, делятся опытом и знаниями, обсуждают последние тенденции. Эти топ-менеджеры обмениваются передовыми методами работы, вместе анализируют рыночную среду, выявляют наиболее привлекательные перспективы и определяют самые острые проблемы. У Уэлча появляется возможность давать менеджерам необходимые указания, изучать их стиль работы, мышления и сотрудничества. За последние 14 лет благодаря этим совещаниям в GE было внедрено десять инициатив, в том числе программа повышения качества «Шесть сигм» и анализ конкурентных возможностей компании на рынке электронной коммерции. Заседания исполнительного совета – зрелище не для слабонервных: порой дебаты напоминают настоящий словесный поединок. Но к концу созыва все участники совета прекрасно представляют себе как общекорпоративные приоритеты, так и свои личные обязанности.

На совещаниях «сессии С» Уэлч и старший вице-президент GE по работе с персоналом Билл Конэти встречаются с руководителями всех подразделений компании, а также с начальниками их кадровых служб. Обсуждаются вопросы лидерства и организационной эффективности. В ходе напряженных 12–14-часовых дискуссий участники говорят о творческом потенциале каждого подразделения и рассматривают его организационные приоритеты. Кто заслуживает повышения по службе? Кому полагается премия? Кому требуется дополнительное обучение? Как конкретно следует это реализовать? Кто не справляется со своими обязанностями? Непредвзятость и умение держать слово считаются на таких совещаниях обязательными качествами. По ходу обсуждения возможности подразделения связываются с его стратегией. По окончании каждого совещания Уэлч составляет памятку, в которой описывает основное содержание диалога и перечисляет принятые в ходе обсуждения решения. Благодаря применению этого механизма отбор и оценка персонала получили в GE особое развитие. Неудивительно, что эту компанию часто называют университетом директоров.

Примерно через два месяца после «сессии С» проводится совещание S-1, на котором, в частности, обсуждается ход

выполнения мероприятий. Уэлч, финансовый директор и другие топ-менеджеры проводят встречи отдельно с каждым руководителем подразделения и его подчиненными и обсуждают стратегию действий на ближайшие три года. Она обязательно должна быть связана с общекорпоративными программами и инициативами, разработанными в ходе совещаний исполнительного совета. Уэлч и другие представители руководства компании скрупулезно анализируют стратегию и оценивают ее реалистичность. Обсуждение носит неформальный, откровенный, оживленный характер. Уэлч активно консультирует всех присутствующих по кадровым и экономическим вопросам, дает им ценные советы. Как и на совещаниях «сессии С», стратегические аспекты деятельности подразделения связываются с его приоритетами и возможностями в сфере организации бизнеса и управления персоналом. И снова в конце совещания Уэлч составляет памятку, в которой отмечает, каких действий он ожидает от руководителя подразделения по результатам диалога.

Совещания S-2 обычно проводятся в ноябре. Их формат аналогичен вышеописанному за одним исключением: обсуждение касается более краткосрочного периода (как правило, 12–15 месяцев). В данном случае участники дискуссии стараются увязать распределение ресурсов с текущими приоритетами.

Все перечисленные совещания в совокупности позволяют объединить отзывы о качестве работы персонала, принятие управленческих решений, оценку кадрового и организационного потенциала компании. Благодаря этому механизму удастся увязать цели и результаты деятельности каждого подразделения с общекорпоративной стратегией и уделить внимание воспитанию нового поколения лидеров. От менеджеров же требуются постоянная сосредоточенность и ответственное отношение к делу. Кроме того, Уэлч использует эту возможность для того, чтобы объективно оценивать подчиненных, высказывать им свое мнение об их работе, делать полезные замечания, подчеркивать значение решительности и добросовестного выполнения своих обязанностей. Весь этот функциональный комплекс, возможно, следует признать самым долговечным конкурентным преимуществом компании GE.

Такие отчетные совещания служат средством открытого обсуждения и урегулирования разногласий. Конфликты неизбежны в крупной организации, особенно если речь заходит о необходимости расширения существующего ассортимента за счет всевозможных аксессуаров, дополнительных услуг и т. п. Например, оба подразделения компании выбрали объектом своих маркетинговых усилий одну и ту же группу потребителей, или корпоративный заказчик, которого обслуживал один филиал, перешел в собственность корпоративного клиента другого филиала. Какое из подразделений должно в таком случае уступить место? Какой филиал будет обслуживать новую фирму после слияния? Подобные вопросы должны решаться обязательно. Если позволить этим трениям и дальше отравлять деловые отношения между отделами, это лишь приведет к истощению эмоциональной энергии и утрате способности к решительным действиям. А медлительность только снижает конкурентоспособность.

Браун призывает своих сотрудников откровенно обсуждать конфликты. Во-первых, он считает это признаком здоровых деловых отношений, а во-вторых, с его точки зрения, честная дискуссия помогает людям усвоить принципы открытого диалога, которые он стремится внедрить в организации. Браун хочет, чтобы его подчиненные не боялись говорить о своих разногласиях. Для этого он напоминает им, что эти конфликты не носят личный характер. Они являются неотъемлемой составляющей бизнес-процессов в любой международной компании. К тому же Браун убежден, что каждому работнику фирмы полезно мыслить масштабно, иначе говоря, с точки зрения всей корпоративной системы, а не какого-то ее сектора. Тогда при поиске решения той или иной проблемы сотрудники не будут ориентироваться на альтернативу, наиболее выгодную для их подразделения, а будут выбирать вариант, предпочтительный для компании и ее акционеров. Все это представляется элементарным и даже очевидным. Однако не стоит забывать, что в EDS некогда правила герои-одиночки и все решали личные интересы. В таких условиях показательные мероприятия по урегулированию конфликтов особенно полезны: это дополнительно напоминает сотрудникам, что они не должны ставить личное благо выше корпоративных интересов. Однако не стоит рассчитывать на то, что люди тут же усвоят эту

мысль. Чтобы изменить поведенческие модели, необходимо доносить ее до сотрудников снова и снова, постоянно подчеркивая значение этой идеи с помощью разного рода социальных механизмов. Для этого Браун использует ежемесячные отчетные совещания и материальное стимулирование. В его руках эти механизмы превращаются в мощнейший инструмент внедрения поведенческих изменений, знаменующих собой начало подлинного преобразования корпоративной культуры.

Разумеется, ни один лидер не может, да и не должен присутствовать на всех совещаниях, заниматься урегулированием всех конфликтов, участвовать в принятии всех решений... Но за счет создания особых социальных механизмов, стимулирующих непринужденный и одновременно плодотворный диалог, лидеры способны повлиять на то, как будут выполнять эти обязанности подчиненные. Именно путем налаживания таких механизмов руководители формируют в противовес вялой, бездеятельной активную корпоративную культуру.

Международный фармацевтический гигант Pharmacia – еще один пример организации, которая использует социальные механизмы управления для создания деятельной корпоративной культуры. Подход, применяемый руководством компании, отражает идею, которую я неустанно внушаю своим клиентам: организационная структура разъединяет фирму, а социальные механизмы управления ее объединяют. Спешу добавить, что без структуры обойтись невозможно. Если в организации не существует распределения задач, функций и обязанностей, то ясно, что далеко она не продвинется. Социальные же механизмы необходимы для того, чтобы направлять всевозможные виды структурированной деятельности к единой цели. Если механизмы выстроены продуманно, они замечательно выполняют эту объединяющую функцию. Но как бы тщательно они ни были сконструированы, в отсутствие активного внутриорганизационного диалога они не смогут работать должным образом.

В 1995 году компания Pharmacia объединилась с фирмой Upjohn, а через два года после этого слияния глава новой корпорации Фред Хассан принял решение создать абсолютно новую организационную культуру, ориентированную на плодотворное сотрудничество, нужды потребителя и оперативность. Хассан задумал объединить самые

разные таланты огромной организации и, опередив конкурентов, сделать свое фармацевтическое предприятие лидером рынка. Какой механизм он использовал, чтобы стимулировать сотрудничество? Опять-таки конструктивный диалог. Руководителям разных филиалов и функциональных подразделений теперь предписывалось плотно общаться друг с другом и открыто обсуждать все недоразумения.

Вскоре специалисты Pharmacia разработали новое поколение антибиотиков для лечения резистентных к фармацевтическим средствам инфекций. Это достижение дало руководству компании возможность оценить результаты своих усилий по созданию новой корпоративной культуры. Глава отдела исследований и разработок доктор Гёран Эндю и начальник отдела международных связей Кэрри Кокс создали социальный механизм управления, объединивший усилия ряда ведущих исследователей, клиницистов и маркетологов компании. Само по себе решение связать воедино эти три направления уже было смелым шагом. Обычно процесс разработки лекарств состоит из нескольких этапов последовательной передачи ответственности от одного подразделения другому. Одна группа исследователей выполняет основную работу (определяет новую лекарственную формулу) и затем передает свои результаты второй группе, которая в течение года или дольше проводит клинические испытания нового препарата. Если Администрация по контролю за продуктами питания и лекарствами выдает компании официальное разрешение на продажу лекарственного средства, забота о его дальнейшей судьбе переходит к маркетологам, которые разрабатывают план вывода нового продукта на рынок. И только после этого товаром начинает заниматься отдел сбыта: специалисты по продажам проводят «агитационную» работу среди врачей и персонала больниц. Эндю и Кокс заменили такую «последовательную» схему новым подходом, в рамках которого исследователи, клиницисты и маркетологи стали нести совместную ответственность за весь процесс разработки и вывода на рынок новых препаратов. Руководители рассчитывали на то, что такой подход позволит компании создать лекарство, которое будет лучше отвечать запросам потребителей, обладать более высоким рыночным потенциалом и постепенно станет ее конкурентным преимуществом. Кроме того, они стремились выработать образец для будущих инициатив по развитию плодотворного сотрудничества.

Введенная в компании система вознаграждения также способствовала укреплению сотрудничества: материальное поощрение было непосредственно связано с результатами работы подразделения. Оплата труда каждого сотрудника зависела от времени вывода лекарства на рынок, быстроты завоевания им максимальной доли рынка, а также от общего объема продаж. Благодаря такой системе у сотрудников появлялся мощный стимул открыто обсуждать друг с другом проблемы и свободно делиться информацией. Однако коллективу недоставало творческой искры. Поначалу все совещания новой группы по разработке лекарственных средств были посвящены исключительно обсуждению внутренних разногласий, которых действительно было немало. Не вдаваясь в подробности, скажу, что у исследователей, клиницистов и маркетологов, как правило, разные стили речи, мышления и общения. Соответственно, каждая сторона пыталась отстаивать свои интересы, совершенно не заботясь об интересах акционеров и потребителей. Тут управление диалогом взяли в свои руки Эндо и Кокс, напомнившие группе, что плодотворное сотрудничество, конечно, имеет большое значение, но еще более важная задача – создать препарат, который будет удовлетворять запросам пациентов и позволит компании одержать верх над конкурентами.

Совместными усилиями этим руководителям удалось направить обсуждение в русло конструктивного диалога, сосредоточенного на решении общей задачи. Они рассказали сотрудникам все, что знали о разработке и реализации фармацевтических препаратов, и на реальных примерах продемонстрировали, что исследователям иногда полезно мыслить как маркетологи, а маркетологам – как исследователи. Они энергично взялись за решение сложной задачи – урегулирование внутренних конфликтов путем открытого обсуждения всех болезненных вопросов. Тем самым Эндо и Кокс стремились показать сотрудникам, что можно резко расходиться во мнениях, но при этом не переходить на личности и не терять из виду общую цель.

Вот показательный пример того, как продуктивный диалог помог группе принять судьбоносное решение, благодаря которому перспективный препарат со временем завоевал огромную популярность у потребителей. Желая упростить процесс исследований и испытаний, специалисты лаборатории занялись разработкой

антибиотика, который был бы эффективен при лечении ограниченного набора инфекционных заболеваний и мог использоваться лишь в качестве «спасательной пилули» в случаях обострения, когда традиционная терапия уже не помогает. Однако благодаря тесному общению с маркетологами исследователи выяснили, что врачи предпочитают лекарства, эффективные в борьбе с широким спектром инфекций. Медикам нужен препарат, который способен полностью излечивать острые инфекции, если начать применять его на ранней стадии развития болезни в больших (для внутривенных инъекций) или умеренных (в виде таблеток) дозах. Тогда исследователи сместили акцент, и итогом их работы стал препарат Zyvox – одна из крупнейших удач фармацевтического бизнеса за последние годы. Это лекарство стало для Pharmacia своеобразным символом новой корпоративной культуры, для которой характерны сотрудничество специалистов разного профиля и быстрое достижение результатов. Благодаря диалогу сотрудников группе удалось разработать препарат, который никогда не появился бы, если бы исследователи, клиницисты и маркетологи работали изолированно друг от друга. Комплексный подход, сделавший возможным открытый диалог, теперь повсеместно используется в компании Pharmacia.

## **Контроль и оценка**

Итоговая проверка качества работы – это, можно сказать, ДНК деятельной корпоративной культуры. Руководитель может сообщать сотрудникам о результатах своей проверки при личной встрече, по телефону или в ходе проведения традиционных аттестационных мероприятий (то, что я называю социальными механизмами управления). Отсутствие итоговых проверок нарушает трудовую дисциплину и ведет к распространению нерешительности и безответственности.

Пассивную корпоративную культуру можно постепенно искоренить, если выстроить систему контроля за сотрудниками. Ничто так не способствует добросовестности персонала, как регулярное подведение итогов работы с целью оценки трудовых достижений и определения размера стимулирующих выплат, особенно если для такой аттестации используются специально созданные социальные

механизмы управления. К сожалению, чаще всего аттестация воспринимается как рутинная процедура. Аттестационные совещания превращаются в бессодержательные посиделки наподобие того заседания, которое было описано в начале статьи. Сотрудники и их руководители – все думают только о том, как бы поскорее покончить с этой формальностью. «Та-а-ак, где ваша карточка? Ага. Ну что же, молодец, продолжайте в том же духе, мы повышаем вам зарплату. В будущем году, надеюсь, мы снова встретимся. Ну все, извините, мне пора бежать». Нет ни нормального разговора, ни объективной оценки работы, и, что хуже всего, у сотрудника нет возможности узнать о себе правду, пусть даже не самую приятную, которая поможет ему расти и развиваться. Самые хитроумные системы материального стимулирования при отсутствии искреннего диалога и эмоциональной выдержки лидера превращаются в ничто.

Глава EDS Дик Браун разработал методику оценки трудовых достижений, которая построена так, что менеджеры фактически вынуждены вступать в откровенный диалог со своими подчиненными. Вначале все сотрудники подразделяются на группы согласно результативности. Затем в зависимости от того, каковы показатели работника по сравнению с его коллегами, устанавливается уровень вознаграждения. Этот метод – один из самых неоднозначных в политике Дика Брауна. Некоторые сотрудники считают, что такой жесткий способ отделения победителей от проигравших по принципу «выживает сильнейший» недопустим, он лишь настраивает коллег друг против друга.

Но Браун подчеркивает, что цель его системы оценки – не в разделении персонала на фаворитов и неудачников. С его точки зрения, расстановка сотрудников в зависимости от их результативности – наиболее эффективный способ наградить лучших исполнителей и показать отстающим, к чему им следует стремиться. Однако, чтобы система работала надлежащим образом и выполняла свою функцию (воспитывать таланты) как задумано, необходим продуктивный диалог. Руководители должны давать объективные отзывы о работе подчиненных, особенно тех из них, кто показал результат ниже среднего.

Брауну запомнился разговор, произошедший у него с одним сотрудником вскоре после оглашения результатов первой аттестации

по новой методике. Этот сотрудник считал себя одним из лучших работников EDS и был потрясен, узнав, что попал в нижнюю часть списка. «Как же так? – спросил он Брауна. – В этом году я работал ничуть не хуже, чем в прошлом, а в прошлом году начальник назвал мои результаты блестящими». Браун сказал, что видит два возможных объяснения. Во-первых, вполне вероятно, что этот сотрудник не был таким уж замечательным работником, как ему казалось. Во-вторых, даже если он трудился так же усердно, как в прошлом году, коллеги, возможно, стали работать еще лучше. «Если ты остаешься на прежнем уровне, – подытожил Браун, – значит, ты деградируешь».

В ходе этой беседы стало ясно, что в прошлом году непосредственный начальник этого сотрудника скорее всего дал его работе не самую объективную оценку. Видимо, менеджер просто не хотел утруждать себя неприятной обязанностью – объяснять сотруднику его недочеты. Брауна это не удивило. Способность высказать сотруднику в глаза свое, возможно, даже критическое мнение о его работе – признак сильной личности. Это, как выражается Браун, неотъемлемая часть «тяжелого бремени лидерства». Если руководитель боится критиковать сотрудников, он, по словам Брауна, «ставит организацию на уровень посредственности». Более того, руководитель, не способный честно оценить работу подчиненных, по сути дела обманывает их, поскольку лишает людей информации, необходимой им для самосовершенствования.

Правильно оценить работу подчиненных непросто: отзывы должны быть искренними и конструктивными, и руководителю следует акцентировать внимание на результативности, ответственности и исполнительности. Есть и еще одно довольно неожиданное требование к оценке: она не должна проводиться всего раз в год. «Руководитель обязан круглый год оценивать работу подчиненных и высказывать им свое мнение, – утверждает Браун. – За год может выдаться 20, 30, 60 возможностей поделиться с ними вашими соображениями и замечаниями. Не упускайте их. Если в конце года найдется человек, которого удивили итоги аттестации, значит, вы как лидер не справились со своими обязанностями».

\* \* \*

Искоренение пассивной корпоративной культуры – это в конечном счете дело руководителя. Именно он должен ответить на множество трудных вопросов: «Насколько прочны и эффективны наши социально-управленческие механизмы? Насколько тесно они взаимосвязаны? Можно ли сказать, что они используются достаточно часто и в них задействованы правильно подобранные люди? Можно ли признать, что они хорошо выверены и согласованы? Позволяют ли эти механизмы контролировать и оценивать деятельность сотрудников? Связаны ли вознаграждения и дисциплинарные меры с итогами внутриорганизационного диалога?» И самое главное: «Насколько конструктивен этот диалог, характерны ли для него открытость, искренность, непринужденность и завершенность?»

Преобразование корпоративной культуры, зараженной вялостью и безынициативностью, – трудоемкая, требующая немалых усилий задача. Для ее решения лидеру необходимы умение внимательно слушать собеседника, деловая хватка и большой профессиональный опыт. Однако не менее важны здесь эмоциональная выдержка, принципиальность и сила личности. Нужно задавать правильные вопросы, выявлять и разрешать конфликты, давать непредвзятую оценку и управлять человеческим поведением с помощью поощрений и наказаний. Это не всегда легко. Более того, часто это очень неприятно. Неудивительно, что многие топ-менеджеры предпочитают этим не заниматься. Действительно, если говорить о сиюминутных результатах, им удастся сэкономить эмоциональную энергию. Но своей безответственностью они подают пример всем остальным, и в итоге формируется организация, в которой не принято делиться информацией, принимать четкие решения, обсуждать и уж тем более разрешать конфликты. Руководители, которые избегают вышеперечисленных обязанностей, не понимают самой сути эффективного лидерства. Им невдомек, что лидеров, которые не боятся отстаивать принципы честного диалога и беспристрастно оценивать работу подчиненных, ждет бесценная награда – деятельная корпоративная культура и энергичный, инициативный, увлеченный своим делом персонал.

Впервые опубликовано в выпуске за апрель 2001 года.

## Неизвестные факты о принятии решений

*Дэвид Гарвин, Майкл Роберто*

**Лидеры реализуют свои властные полномочия** различными средствами – определяют стратегию и мотивируют персонал, но об эффективности руководителя судят также по тому, насколько его распоряжения действительно соответствуют потребностям бизнеса. Между тем вы удивитесь, узнав, как много руководителей принимают решения, не рассмотрев все возможные варианты или недостаточно их оценив. Наше исследование, длившееся несколько лет, убеждает, что многие лидеры в этом процессе используют неверный подход.

Чем это вызвано? Большинство бизнесменов относятся к принятию решений как к отдельному событию – дискретному выбору, происходящему в определенный момент, когда они сидят за столом переговоров, руководят заседанием или изучают документы. Считается, что лидер должен сформировать свое мнение, опираясь на опыт, интуицию и точные данные. Допустим, нужно решить, стоит ли выводить с рынка продукт, который плохо продается. Лидер, привыкший к решениям-«событиям», проанализирует ситуацию, обратится за советом к коллегам, изучит отчеты, еще раз взвесит все «за» и «против», в конце концов придет к определенным выводам и отдаст распоряжение. Руководители, принимающие решения таким образом, не учитывают многих факторов – социальных условий функционирования фирмы и особенностей ее организационной структуры, – которые в конечном итоге определяют успех любого решения.

На самом деле принятие решения – не разовое событие. Это процесс, который может длиться неделями, месяцами и даже годами. Он сопровождается борьбой за власть, политическими интригами, на него влияют индивидуальные особенности личности руководителя и история компании. Этот процесс невозможно представить без дискуссий и споров, он должен быть поддержан на всех уровнях организации, когда дело доходит до его реализации. Наше исследование показало, что разница между лидерами, которые принимают верные и неверные решения, огромна. Первые относятся ко всем решениям как к процессу и соответствующим образом

управляют им. Вторые, напротив, убеждены, что решение – разовое событие, находящееся только в их власти.

В этой статье мы рассмотрим, как сделать процесс принятия решений (назовем его «исследованием») эффективным и управляемым. Кроме того, мы расскажем, как выработать критерии оценки его качества. Для начала изучим сам процесс.

## **Решение как процесс: исследование против защиты**

Не все методы принятия решений одинаково эффективны, в частности, не все они дают возможность коллективу выявить и рассмотреть широкий спектр идей. В ходе наших наблюдений мы выявили два общих подхода. Первый: исследование. Это открытый процесс, позволяющий выработать множество альтернатив, развивать обмен идеями и находить правильное решение. К сожалению, процесс не возникает сам по себе, требуется приложить определенные усилия. Второй подход мы назвали защитой. Оба подхода на первый взгляд схожи: группы людей в дискуссиях пытаются принять верное решение, приводя наиболее убедительные доводы. Но, несмотря на схожесть, исследование и защита приводят к разным результатам. (См. врезку «Исследование против защиты – в действии», где на примерах из реальной жизни демонстрируется разница двух подходов.)

### ***Идея вкратце***

Карьера руководителя напрямую зависит от принимаемых им решений. Но чаще всего мы выбираем совершенно неверный подход к принятию решений – **защиту**. Мы яростно отстаиваем свое мнение и не принимаем во внимание чужие идеи. Мы скрываем недостатки наших проектов, чтобы увеличить шансы на победу. И часто переходим на личности в ходе обсуждений. В результате – компания разбивается на лагеря, инновации и свободный полет мысли задушены.

Другой, более эффективный подход к принятию решений – **исследование**. В рамках этого подхода вы тщательно анализируете все варианты, тесно работаете с коллегами ради поиска наилучшего решения, поддерживаете творческое мышление и не подавляете

инакомыслие. В итоге – продуманные решения, благодаря которым компания уверенно движется к поставленным целям.

Идти по пути исследований не просто. Вам придется продвигать идею конструктивного конфликта и принять неоднозначность. Потребуется найти тонкий баланс между многообразием на этапе обсуждения и единством на этапе реализации.

Как выйти победителем в этой схватке? Овладеть тремя элементами процесса принятия решений: **конфликт, внимательное отношение к сотрудникам и прекращение обсуждения.**

Если в коллективе распространен «защитный» подход, участники относятся к принятию решений как к соревнованию, хотя не всегда конкурируют открыто или сознательно. Четко разграниченные группы с определенными интересами (например, подразделения, борющиеся за увеличение бюджета) выступают в защиту своих позиций. Участники настолько страстно поддерживают собственный вариант решения, что готовы отстаивать свою позицию до конца. Жаркие споры препятствуют объективности и мешают прислушаться к аргументам противоположной стороны. «Защитники» дозируют информацию, доказывая свою точку зрения, и скрывают важные факты, противоречащие их данным. Они ставят перед собой цель – убедить окружающих в своей правоте, а не объективно оценить ситуацию. Например, два менеджера, продвигая свои программы, будут скрывать их слабые места, потому что это сократит шансы на победу и получение необходимых ресурсов.

### *Идея на практике*

#### *Конструктивный конфликт*

Конфликты бывают двух видов: когнитивные (касаются непосредственно работы) и аффективные (связаны с личными трениями). Первый вид чрезвычайно важен для эффективного принятия решений; второй – чрезвычайно вреден. Вот что можно сделать, чтобы поддержать когнитивные конфликты и сократить аффективные.

- **Настаивайте на активных дебатах.** Задавайте жесткие вопросы и требуйте четких ответов. Ставьте перед участниками

обсуждения неожиданные теоретические вопросы, которые стимулируют продуктивное мышление.

- **Следите, чтобы участникам дискуссии не приходилось оправдываться.** Всегда начинайте спор со слов, которые снимают с участников чувство вины. («Ваши аргументы логичны, но давайте я выступлю в качестве адвоката дьявола».)

- **Разбивайте существующие коалиции.** Назначайте на проект людей без учета рабочих связей и предпочтений. Пусть над задачей работают сотрудники с разными профессиональными интересами.

- **Сделайте так, чтобы люди вышли из зоны комфорта.** В ходе обсуждений просите коллег выступить в непривычной для них профессиональной роли. Например, предложите менеджерам нижнего звена обдумать идею с точки зрения генерального директора.

### ***Внимание к сотрудникам***

Ваша команда охотнее поддержит принятое вами решение (даже если вы в итоге не прислушались к их мнению), если будет уверена, что процесс обсуждения был справедливым. Как этого добиться?

- В начале обсуждения **будьте открыты новым идеям и мнениям.** Старайтесь не показывать, что вы уже все решили для себя.

- В ходе дискуссии **внимательно слушайте коллег.** Поддерживайте зрительный контакт и терпеливо выслушайте каждого. Делайте пометки, задавайте вопросы и просите дать более подробные объяснения.

- По окончанию обсуждения **объясните, почему вы приняли** то или иное решение. Подробно расскажите, как именно пришли к нему. Перечислите, какие именно идеи коллег вы учли в своих размышлениях.

### ***Прекращение обсуждений***

Вы должны не только поддерживать конструктивные конфликты и проявлять внимательное отношение к коллегам, но и научиться вовремя заканчивать обсуждения. Остерегайтесь двух ловушек.

- **Решение принимается слишком рано.** Не желая противоречить воле руководителя, участники дискуссии могут

поспешить согласиться с первым толковым решением и отказываются от тщательного рассмотрения других вариантов. Позже невысказанные возражения все равно проявят себя и не позволят эффективно работать в ходе важнейшей стадии внедрения.

Будьте внимательны к языку тела: нахмуренные брови, руки на груди, защитная поза. Сделайте перерыв, попросите всех несогласных высказаться, а после продолжайте дискуссию. Привлекайте к обсуждению людей, которые часто задают неприятные вопросы и выдвигают свежие идеи.

• **Решение принимается слишком поздно.** Враждующие партии раз за разом сталкиваются лбами, отстаивая свои позиции. Или в попытке соблюсти справедливость в ходе обсуждения выслушиваются мнения всех участников и снимаются все вопросы, прежде чем будет принято окончательное решение.

Если вы не хотите попасть в этот замкнутый круг, просто объявите свое решение. Смиритесь с тем, что процесс принятия решений никогда не будет однозначным и вы никогда не соберете всей информации.

Более того, возникающие разногласия зачастую вызывают раздражение и даже вражду. В игру вступают характеры и самолюбие, и тогда разногласия разрешаются в поединке двух сильных личностей или в подковерной борьбе. Это означает, что верх возьмет то решение, которое пройдет все испытания на прочность. Зачастую такой подход подавляет инновации и вынуждает сотрудников следовать общепринятой точке зрения, чтобы избежать дальнейших конфликтов.

Напротив, в группе, где преобладает исследовательский подход, сотрудники детально изучают различные варианты и вместе ищут лучшее решение. И хотя интересы участников могут не совпадать, цель здесь заключается не в том, чтобы убедить оппонентов согласиться с определенной точкой зрения, а чтобы найти оптимальное решение. Происходит обмен первичной информацией, позволяющий участникам самостоятельно сделать вывод. Этот процесс не подавляет разногласия, а способствует критическому мышлению.

Все сотрудники предлагают альтернативные решения и подвергают резкой критике уже имеющиеся варианты, поэтому конфликт может быть бурным, но не обязательно личным. Поскольку предметом спора становятся сами идеи и их интерпретации, а не позиции, дискуссии

ведутся цивилизованно, и стороны могут прийти к согласию. В этих условиях окончательное решение принимается благодаря проверке на прочность самих идей, а не позиций. Процесс смены руководства GE свидетельствует о том, что в компании используется именно такой, исследовательский подход. Все участники неоднократно встречались с главными кандидатами на должность гендиректора и регулярно обсуждали их достоинства и недостатки (Джек Уэлч часто отсутствовал на этих обсуждениях), стараясь не делать преждевременных выводов в пользу одного из них.

## Два подхода к принятию решений

	Защита	Исследование
<b>Концепция принятия решений</b>	Соревнование	Совместное решение проблемы
<b>Цель дискуссии</b>	Убеждение и продвижение интересов	Оценка и проверка
<b>Роль участников</b>	Ораторы	Критические мыслители
<b>Модели поведения</b>	Стремление убедить других Защита своей точки зрения Преуменьшение слабых сторон	Представление взвешенных аргументов Открытость к альтернативам Восприимчивость к конструктивной критике
<b>Точка зрения меньшинства</b>	Не одобряется или отвергается	Поощряется и ценится
<b>Результат</b>	Победители и проигравшие	В выигрыше коллектив

Метод исследования позволяет принять взвешенное решение, которое будет эффективно реализовано. Мы полагаем, что лидер, который стремится повысить способность своей организации принимать решения, должен как можно быстрее отказаться от практики защиты в пользу исследования. На принятие эффективного решения оказывают влияние три фактора: конфликт, возникающий во время обсуждения, внимательность руководителя к тому, как протекает

сам процесс, и своевременное прекращение дискуссий (см. врезку «Два подхода к принятию решений»).

## **Конструктивный конфликт**

Критическое мышление и жесткие споры неизбежно ведут к конфликту. Но у конфликта есть достоинство: он позволяет выявить острые вопросы и принять более обоснованное решение. Недостаток заключается в том, что некоторые конфликты могут полностью сорвать процесс выработки решения.

Конфликты бывают двух видов: когнитивные и аффективные. Когнитивные, или конфликты по существу, касаются непосредственно работы. Они связаны с разногласиями вокруг идей и представлений о том, как лучше ее выполнять. Такой конфликт просто необходим для эффективного принятия решения. Сотрудники открыто высказывают разногласия и ставят под вопрос мнения друг друга, что позволяет им выявлять слабые места и предлагать новые, более удачные идеи. Аффективный, или межличностный, конфликт строится на эмоциях. Он связан с личными трениями, соперничеством и столкновениями – все это снижает эффективность решений и мешает сотрудничеству в процессе их реализации. Неудивительно, что такие конфликты свойственны защитному процессу.

Теоретически отличить один тип конфликта от другого несложно. Когда сотрудник говорит о «жестких спорах вокруг стратегических и финансовых достижений или о качестве управления трех компаний-кандидатов на приобретение», то это когнитивный конфликт. Но если речь идет о «жарких дебатах, переросших в личные нападки», то перед нами конфликт аффективный. Однако на практике отделить одно от другого бывает непросто. Людям свойственно воспринимать любую критику на свой счет и занимать оборонительную позицию. Атмосфера становится крайне напряженной, и даже если окончательное решение будет удачным, у сотрудников в душе остается осадок, который мешает эффективной реализации проекта.

Задача лидера в том, чтобы любой ценой увеличить число когнитивных конфликтов и снизить количество аффективных. Один из способов – создание условий, при которых яростные споры становятся правилом, а не исключением. Чак Найт, в течение 27 лет занимавший

пост гендиректора Emerson Electric, добился этой цели, с пристрастием допрашивая менеджеров во время планерок. Независимо от того, что Найт думал о выдвинутом предложении, он задавал жесткие и агрессивные вопросы и требовал развернутых ответов, что наводило страх на подчиненных. Но в конечном итоге этот прием позволил добиться стабильного потока грамотных инвестиционных решений и устойчивого роста чистой прибыли.

Боб Гэлвин, который в 1980-х занимал пост гендиректора Motorola, использовал другой подход. Он задавал неожиданные вопросы, которые стимулировали творческое мышление сотрудников. Позднее, заняв пост председателя наблюдательного совета Национальной программы качества Малкольма Болдриджа, он удивил своих коллег, когда в ответ на требование расширить критерии присуждения премии за лучшее качество предложил их сузить. В конце концов совет все же расширил критерии, но предложение Гэлвина, на первый взгляд необоснованное, вызвало весьма продуктивный спор.

Еще один прием – построить разговор таким образом, чтобы он сам по себе вызвал дебаты. Для этого нужно разделить людей на группы и дать им разные (возможно, конкурирующие) полномочия. К примеру, одной группе можно поручить разработать предложение, а другой – альтернативные рекомендации. Затем группам следует обменяться предложениями и обсудить различные варианты. Такой прием почти всегда приводит к большому числу когнитивных конфликтов (см. врезку «Процедура обсуждения», в которой схематично описываются два разных подхода к стимулированию креативности мышления).

---

## Процедура обсуждения

Специалисты рекомендуют использовать два приема ведения процесса обсуждения. Первый получил название «аргумент против контраргумента», второй – «интеллектуальный надзиратель». Первые три шага (работа с подгруппой А) будут одинаковыми.

<b>Аргумент против контраргумента</b>	<b>Интеллектуальный надзиратель</b>
Разделить группу на две подгруппы  Подгруппа А разрабатывает предложения и рекомендации, основные положения и аргументы.  Подгруппа А передает предложение подгруппе Б в письменной или устной форме.	Разделить группу на две подгруппы  Подгруппа А разрабатывает предложения и рекомендации, основные положения и аргументы.  Подгруппа А передает предложение подгруппе Б в письменной или устной форме.
Подгруппа Б вырабатывает еще один или несколько альтернативных планов действий.  Обе подгруппы вместе обсуждают предложения и выбирают общий набор ключевых положений.  Опираясь на эти положения, подгруппы продолжают обсуждать различные варианты и вырабатывают общий набор рекомендаций.	Подгруппа Б подробно критикует эти положения и рекомендации. Она представляет свою критику в письменной или устной форме. На основании этой обратной связи подгруппа А пересматривает свое предложение.  Обе подгруппы продолжают цикл «критика – пересмотр – критика» до тех пор, пока не приходят к общим позициям.  Затем подгруппы работают вместе над созданием набора рекомендаций.

---

Но, даже если вы сумеете выстроить процесс так, чтобы он вызывал когнитивный конфликт, всегда существует риск, что спорящие перейдут на личности. Опытные лидеры не только устраивают перерывы в спорах, но и используют определенные приемы, позволяющие стимулировать когнитивные дебаты и подавлять аффективные.

Во-первых, опытный руководитель внимательно следит за тем, как формулируется вопрос, а также за тем, как ведется спор. Он задает дискуссионные вопросы так, чтобы сотрудник не думал, что они направлены против него лично: «Это убедительный аргумент, но давайте я попробую выступить в роли адвоката дьявола». Он устанавливает правила, требуя от участников обсуждения соблюдать приличия. К примеру, в американской армии проводят разбор операций сразу после их завершения, чтобы выявить ошибки и избежать их в дальнейшем. «Мы никого не осуждаем и не ищем виновных. Это главное условие», – говорят координаторы таких обсуждений.

Во-вторых, лидер может изменить статус сотрудников, разрушив существующие коалиции и по-новому распределив задачи. Руководитель подразделения одной ведущей аэрокосмической компании привлек к обсуждению будущего стратегического союза две мощные коалиции сотрудников. Он разделил участников обсуждения на две группы, в каждую из которых вошли представители обеих коалиций, и поручил им оценить одни и те же варианты решения, исходя из разных критериев (технологические возможности, производственная эффективность или навыки управления проектами). Затем группы обменялись своими оценками и вместе выбрали самого перспективного партнера для слияния со своей компанией. Поскольку обе группы не владели полной информацией, их участникам приходилось внимательно прислушиваться к мнению друг друга.

В-третьих, если на кон поставлены интересы многих, лидер заставляет сотрудника изменить свое поведение. Например, просит группу выдвинуть аргументы в пользу позиции, которая раньше не высказывалась. Или предлагает сотруднику взглянуть на проблему с иной профессиональной точки зрения: скажем, руководитель операциями ставит себя на место маркетолога, а сотрудник низшего звена – на место гендиректора.

Наконец, лидер может предложить сотрудникам, которые не в состоянии найти выход из сомнительной ситуации, пересмотреть основные факты и оценки, собрать дополнительную информацию. Зачастую спорщики настолько увлекаются дискуссией, что оказываются в тупике. Разгорается эмоциональный конфликт. Напряжение можно снять, предложив участникам пересмотреть свои

позиции по данному вопросу. Например, когда в компании Enron возникают разногласия по вопросу продвижения товара или развития нового рынка, руководители стараются быстрее сосредоточить разговор на особенностях структуры отрасли или оценке рынка и предпочтений клиентов. Сотрудники быстро находят точки соприкосновения, определяют области разногласий и затем обсуждают конкретные вопросы.

### **Внимательное отношение к сотрудникам**

Когда все альтернативы будут отброшены, окончательное решение наверняка устроит не всех. Иногда сотрудники открыто сопротивляются решению, порой – неохотно с ним соглашаются. От чего это зависит? В первую очередь – от субъективного ощущения справедливости, или (если использовать научный термин) процедурной справедливости. Окончательный вердикт выносит лидер, проявляя при этом гибкость: сотрудники должны быть уверены в том, что с их мнением считаются. Ученые выяснили: когда процесс принятия решения воспринимается как справедливый, его участники охотнее реализуют поставленные задачи, даже если их мнение не было учтено. (Более подробно этот процесс описан в статье Чан Ким и Рене Моборн «Честный процесс: менеджмент в условиях экономики знаний», *HBR*, выпуск за июль – август 1997 года.)

Многие руководители приравнивают справедливость к возможности высказаться. Однако для подчиненных важно, чтобы начальник внимательно их выслушал и, прежде чем принять решение, учел их мнение. В опубликованной в 1999 году книге «Выживают только параноики» <sup>[4]</sup> председатель совета директоров Intel Энди Гроув объясняет разницу между двумя этими понятиями менеджеру среднего звена: «Вы должны быть услышаны и поняты – вот смысл вашего участия в процессе дискуссии. В споре побеждает одна сторона, но на окончательное решение влияют все мнения».

### ***Защита против исследования – в действии: вторжение на Плая-Хирон и Карибский кризис***

**Один из самых ярких примеров, демонстрирующих разницу между исследованием и защитой, нам дала администрация Джона**

Кеннеди. В первые два года своего президентского срока Кеннеди пришлось принять два важнейших решения в области внешней политики: начать вторжение на Кубу в районе Пляя-Хирон и найти выход из Карибского кризиса. Оба решения принимали министерские комитеты, состав и политические интересы которых во многом совпадали. Однако каждый из них использовал разные подходы.

Первый комитет, которому было поручено принять решение о целесообразности вторжения на Кубу небольшой армии подготовленных в США кубинских эмигрантов, проводил обсуждение по методу защиты. В результате решение оказалось неудачным. Едва заняв пост президента, Кеннеди узнал, что во время правления Эйзенхауэра ЦРУ уже готовило вторжение на Кубу. При поддержке Объединенного комитета начальников штабов руководство ЦРУ начало настаивать на операции, преуменьшая опасность и выборочно предоставляя информацию президенту, чтобы подкрепить свою точку зрения.

Из комитета были исключены известные специалисты по Латинской Америке из госдепартамента, так как их точка зрения не устраивала ЦРУ. Несколько сотрудников администрации Кеннеди выступили против этого плана, но не высказали своих аргументов, опасаясь проиграть защитникам позиции ЦРУ. В результате споров не было, потому что комитет не подверг анализу несколько важнейших обстоятельств. Например, никто не сомневался в том, что вторжение немедленно приведет к восстанию против Кастро. К тому же организаторы не учли, что от места высадки десанта до гор, где могли скрываться повстанцы, было больше 100 километров. В результате вторжение провалилось. Погибло около 100 человек, а остальные попали в плен. Эта неудача стала серьезным ударом для администрации Кеннеди и подорвала авторитет США в мире.

После неудачного вторжения на Кубу Кеннеди предпринял ряд шагов, в корне изменивших процесс выработки внешнеполитических решений: на смену защите пришло исследование. Во-первых, участники дискуссии должны были выступать в роли «универсальных скептиков» – бесстрастно и критически мыслить, а не представлять точку зрения своего департамента. Во-вторых, Роберту Кеннеди и Теодору Соренсену

поручили исполнять роль «интеллектуальных надзирателей»: отслеживать все разногласия, выявлять слабые места и непроверенные утверждения. В-третьих, в комитетах отменили протоколы, формальную повестку дня и уравнили всех в праве голоса. В-четвертых, участники иногда делились на подгруппы, чтобы увеличить число рассматриваемых вариантов. Наконец, президент Кеннеди решил не участвовать в дебатах на ранней стадии обсуждения проблемы, чтобы не влиять на дальнейший ход дискуссии.

Метод исследования подтвердил свою эффективность в октябре 1962 года, когда СССР разместил ракеты с ядерными боеголовками на территории Кубы. Кеннеди немедленно созвал комитет, в который вошли многие из тех, кто принимал решение о вторжении на Пляя-Хирон, и предложил разработать ответные действия. Комитет заседал две недели почти круглосуточно, приглашая новых участников для получения более полной информации. Иногда президент не присутствовал на заседании, чтобы не мешать свободному обмену мнениями. Роберт Кеннеди часто выступал с критикой различных идей, помогая группе найти дополнительные альтернативы. В частности, он предложил комитету не ограничиваться изучением вопроса нанесения воздушного удара по советским базам на Кубе.

Наконец подгруппы пришли к мнению выбрать одно из двух: организовать блокаду или нанести воздушный удар. Они собрали информацию из различных источников: изучили материалы аэрофотосъемки и убедились в способности тактической авиации США уничтожить все советские ракеты точечными ударами. Подгруппы обменялись предложениями, обсудили их и представили оба варианта Кеннеди, которому предстояло сделать окончательный выбор. После тщательного анализа президент предпочел вариант, который привел к мирному разрешению кризиса.

Сотрудник разочаровывается, когда к высказанной им точке зрения не прислушиваются. А если, принимая решение, руководитель не продемонстрировал, что мнение подчиненного для него важно, последний будет выполнять это решение неохотно. Похоже, такая ситуация сложилась во время слияния Daimler и Chrysler. Хотя генеральный директор Daimler Юрген Шремп дал поручение

всесторонне оценить потенциальных кандидатов на слияние, он заранее решил приобрести Chrysler. Когда консультанты пришли к выводу, что сделка не приведет к увеличению акционерной стоимости компании, он все равно не отказался от своих планов. Таким образом, Шремп изучил мнения нескольких сторон, но не придал им большого значения.

Лидер должен быть внимательным на протяжении всего процесса выработки решения. С самого начала нужно быть открытым к новым идеям и восприимчивым к чужому мнению. В частности, не следует делать вид, что решение уже принято, или высказывать личные предпочтения. Лучше четко дать понять, что мнение не является окончательным и подлежит обсуждению. Можно вообще не участвовать в дискуссии на первоначальном этапе.

Во время обсуждения лидеру надо внимательно слушать других. Как этому научиться? Задавайте вопросы, требуя подробных разъяснений, повторяя комментарии, устанавливайте зрительный контакт и проявляйте терпение, когда участники излагают свою точку зрения. Пометки в блокноте – свидетельство того, что лидер внимательно слушает и оценивает мысли говорящего.

Сделав окончательный выбор, руководитель должен объяснить ход своих мыслей. Сначала следует обосновать решение, подробно рассказав о критериях выбора. Крайне важно отметить, как аргументы каждого из участников обсуждения повлияли на принятое решение, и объяснить, почему окончательный вердикт не соответствует их точке зрения.

## **Прекращение споров**

Нелегко бывает вовремя закончить дебаты. Часто решение принимается преждевременно или процесс слишком затягивается. Это происходит тогда, когда обсуждение проходит как защита, а не как исследование.

### ***Слишком рано***

Иногда сотрудники, стремясь выглядеть сплоченной командой, отказываются от критического подхода и вдумчивого анализа, и вся группа с готовностью принимает первое мало-мальски убедительное решение. Такой настрой, который называют коллективным

мышлением, преобладает, если в группе имеются сильные «защитники» своего мнения. В особенности это касается коллектива, члены которого еще только осваивают правила и не готовы отстаивать свою точку зрения.

Опасность коллективного мышления заключается не только в том, что оно мешает рассмотреть все возможные варианты, но и в том, что невысказанные разногласия всплывут на поверхность в критический момент, когда особенно необходимы сотрудничество и взаимодействие.

Руководитель крупного подразделения быстро растущей рознично-торговой компании понял это на собственном горьком опыте. Он привык обсуждать возможные варианты решений, оценивать альтернативы и составлять планы вместе с небольшой группой своих приближенных, и только потом к процессу подключались остальные. Таким образом, подчиненным представляли уже готовое решение, и они не хотели подвергать его критике. «На итоговом совещании мы не стали ломать копья, и после обсуждения в наших рядах не было единства», – вспоминает один из менеджеров. Споры начинались во время реализации проекта, и в результате важные инициативы выдвигались с опозданием на несколько месяцев.

Чтобы отказаться от коллективного мышления, лидеру надо выявить скрытые разногласия и особенно внимание уделить своей манере держаться. Нахмуренные брови, сложенные руки – все это свидетельствует о подавляемом пренебрежении. Чтобы вновь привлечь к дискуссии поспоривших сотрудников, лучше всего объявить перерыв, поговорить с каждым в отдельности и затем продолжить обсуждение.

Гендиректор GM Альфред Слоун успешно находил выход из подобной ситуации. Обычно он говорил: «Будем считать, что мы достигли согласия. Я предлагаю отложить дальнейшую дискуссию до следующего раза, чтобы еще раз все обдумать и принять окончательное решение».

Другой способ избежать преждевременных решений – создать такие условия и правила, которые бы позволяли учитывать точку зрения меньшинства. Его мнение позволяет углубить предмет дискуссии, расширить кругозор команды, даже если оно не доживет до конца спора в своем первоначальном виде. Вот почему Энди Гроув

регулярно обращается к помощи специальной экспертной группы, члены которой (он называет их «кассандрами») подвергают критической оценке обсуждаемые предложения.

### *Слишком поздно*

Причиной затягивания процесса принятия решения также становится спор по принципу защиты. Тогда коллектив оказывается в тупике: противоборствующие группы отказываются уступать друг другу, вновь и вновь настаивая на своем. Если не создать механизм выхода из тупика, спор может длиться бесконечно. Иногда сотрудники из всех сил пытаются добиться равноправного участия в дискуссии каждого члена группы. Стремясь к справедливости, они стараются выслушать все возможные мнения и разрешить все проблемы. При этом неприятие позиции оппонента часто служит лишь средством защиты своей точки зрения. Любой выступающий может навязать спор только для того, чтобы направить дебаты совершенно в другое русло. А иногда обсуждение протекает вяло; когда одни и те же аргументы повторяются снова и снова, их пропускают мимо ушей. На этом этапе лидеру следует поставить вопрос ребром. Джейми Хаутон, который долгое время занимал пост гендиректора Corning, использовал необычный прием. Общаясь со своими непосредственными подчиненными, он представлял, что попеременно надевает одну из двух шляп: ковбойскую (для спора с коллегами на равных) и котелок (когда в качестве гендиректора ставил вопрос ребром и принимал решение). Первая роль позволяла спорить и обмениваться мнениями, а вторая помогала закончить дебаты.

Таким образом, лидеры и их подчиненные должны унифицировать основные параметры процесса принятия решения, особенно при отсутствии единого мнения и достаточном количестве проверенных данных. «Искусство управления – это умение принимать разумные решения, базируясь на недостаточной информации», – говорил легендарный Стэнли Тиль, декан Гарвардской школы бизнеса.

### **Проверка результатов**

К сожалению, оценить качество принимаемого решения в реальном времени крайне трудно. Качественное решение, принятое вовремя и эффективно реализованное, может быть оценено только спустя

определенное время. Но к тому моменту, когда появятся результаты, исправлять что-либо уже поздно. Как заранее узнать, на правильном ли вы пути?

Мы полагаем, что нужно постоянно следить за процессом принятия решения. Специалисты пришли к выводу, что тщательный анализ каждого его этапа дает хорошие результаты. Кроме того, удачный опыт в одной сфере должен распространяться и на другие виды деятельности.

### ***Многочисленные альтернативы***

Когда группа рассматривает несколько альтернатив, ей удается более вдумчиво проанализировать ситуацию. Вот почему чаще успеха добиваются те, кто каждый аргумент подвергает сомнению. Иногда достаточно проследить за тем, сколько альтернативных решений рассматривается. Но помните: окончательное решение предполагает выбор лишь одной альтернативы.

### ***Оценка погрешностей***

Факты как таковые можно подразделить на две категории: тщательно проверенные и принятые на веру. Специалисты всегда их различат. Настоящие профессионалы периодически абстрагируются от своих аргументов и стараются шире взглянуть на проблему, допуская возможные отклонения от общепринятой точки зрения и определенные корректировки курса. Но, чтобы не уйти в сторону, нужен «интеллектуальный надзиратель», который будет при необходимости возвращать процесс обсуждения в нужное русло.

### ***Четкие критерии***

Без четких и ясных целей велик риск начать сравнивать яблоки с апельсинами. Аргументы сторон трудно оценить, поскольку авторы будут предлагать каждый свою, более удобную для себя систему измерений (чистая прибыль, рентабельность капитала, доля на рынке, ассоциация с брендом и т. п.).

Для решения поставленной задачи группа заранее определяет свои цели, которые могут быть разными: сложными и многогранными, количественными или качественными. Главное – о них нельзя забывать. Исследования по проблеме слияния компаний показали, что,

когда этот процесс завершается, менеджеры торопятся, чтобы успеть к сроку, и часто забывают или меняют первоначально выбранные ими критерии для оценки целесообразности сделки.

### ***Разногласия и споры***

Великий английский философ Дэвид Юм говорил, что «истина рождается в споре между друзьями». Конструктивность спора оценивается по тому, какие вопросы задаются и насколько собеседники прислушиваются друг к другу.

Одни вопросы способствуют дискуссии, другие сужают и ограничивают ее. Неожиданные гипотетические вопросы нередко подстегивают спорщиков. Менеджер, работавший с бывшим гендиректором American Express Харви Голубом, вспоминает, как обсуждался вопрос снижения платы за пользование кредитными картами. Голуб поступил неординарно – предложил повысить ее. «Вряд ли он собирался принять такое решение, но его замечание помогло по-новому взглянуть на эту проблему», – говорит менеджер.

Еще один важный показатель конструктивности спора – то, как собеседники слушают друг друга. Невнимание к словам говорящего приводит к неверному анализу и личным трениям. Если собеседники постоянно перебивают друг друга или с ходу опровергают приводимые аргументы, возникает личностный конфликт. В результате цивилизованный спор становится невозможным, а отношения между участниками группы перестают быть гармоничными.

### ***Оценка справедливости***

Чтобы составить реальное представление о том, насколько справедливым считают весь процесс его участники, достаточно оценить степень их активности в конце дискуссии. Если на последнем этапе сотрудники перестают посещать совещания – это верный признак того, что при реализации решения могут возникнуть трудности, так как многие члены группы уже недовольны и «голосуют ногами».

В конечном итоге привлечение сотрудников к обсуждению – ключевой фактор для выработки верного решения и его воплощения. Это главная обязанность руководителя, и она требует уникального набора лидерских качеств. Мудрость нужна, чтобы вовремя завершить

разговор, терпение – чтобы помочь другим понять, что стоит за вашим выбором. Не менее важно и чувство равновесия – способность примирять разногласия, характерные для ранних этапов дискуссии. Стремление к объединению поможет сплотить коллектив для решения общих задач. Основатель Персидской империи и знаменитый полководец Кир Великий был убежден, что своими успехами он обязан девизу: «Слушай всех, командуй сам!»

Впервые опубликовано в выпуске за сентябрь 2001 года.

**За кем последнее слово?**

*Пол Роджерс, Марсия Бленко*

*Как четкое распределение ролей в принятии решений  
улучшает результативность*

**Решения – валюта любого бизнеса.** Каждый успех, каждая неудача, каждая использованная или упущенная возможность – это результат решения, которое кто-то принял или не смог принять. Во многих компаниях решения постоянно болтаются где-то внутри, как разменная монета в кармане. Но на кону, конечно же, оказывается куда больше, чем мелочь; это результативность деятельности всей организации. Не важно, в какой отрасли вы работаете, насколько велика и хорошо известна ваша компания и достаточно ли умна ваша стратегия. Если вы не можете быстро и эффективно принимать правильные решения, а затем последовательно претворять их в жизнь, ваше дело лишится опоры.

Именно принятие правильных решений и быстрое их исполнение отличают успешные компании. Когда мы проводили исследование организационной эффективности с топ-менеджерами 350 мировых корпораций, лишь 15 % из них сказали, что их компании опережают конкурентов благодаря хорошей организованности. Эти компании отличает от других качество, скорость и исполнение принятых решений. Наиболее эффективные организации показывают хорошие результаты по важным стратегическим решениям: на какой рынок выйти, с какого уйти, какие предприятия приобрести или продать, как распределить капиталы и таланты. Но наибольшего успеха они достигают именно в сфере принятия и исполнения критически важных операционных решений, требующих последовательности и скорости: как управлять разработкой инновационных продуктов, как лучше всего позиционировать бренды, как вести дела с партнерами по поставкам и сбыту.

Однако даже в компаниях, известных своим блестящим процессом принятия и исполнения решений, не всегда бывает ясно, кто за какое решение несет ответственность. В таких случаях весь процесс может тормозиться. Обычно это происходит в одном из четырех бутылочных горлышек: глобальное против локального, центр против подразделений, один функциональный отдел против другого или компания против внешних партнеров.

Первое из таких узких мест в принятии решений, конфликт между глобальным и локальным, может возникать практически в любом крупном бизнес-процессе или функции. Решения о продвижении бренда и разработке продукта часто застревают здесь – это происходит,

когда компании не могут определить, сколько власти можно предоставить местным отделениям для изменения продукта в соответствии с особенностями конкретного рынка. Другой классический пример конфликта между глобальным и локальным – маркетинг: имеют ли местные рынки право самостоятельно определять ценообразование и рекламную политику?

Второе бутылочное горлышко, центр против подразделений, – это, как правило, конфликт между материнской и дочерними компаниями. Бизнес-подразделения находятся на переднем крае, ближе всего к потребителю; центр видит картину в целом, может ставить более широкие цели и помогает организации сфокусироваться на победе. Кто же должен принимать решения? Должно ли, к примеру, крупное вложение средств зависеть от одобрения отделом, который их получает, или последнее слово должно оставаться за руководством?

Возможно, самое распространенное бутылочное горлышко в процессе принятия решений возникает между разными функциональными отделами. Например, каждый производитель в процессе разработки нового продукта сталкивается с проблемой поиска компромисса между разработчиками и маркетологами. Кто какие решения должен принимать? Компромиссные межгрупповые решения часто оказываются неэффективными и требуют пересмотра, из-за того что в их формировании не принимали участие нужные люди.

### *Идея вкратце*

Решения – валюта в сфере бизнеса. Каждый успех, каждая неудача, каждая использованная или упущенная возможность – это решения, которые кто-то принял или не смог принять. Однако зачастую решения постоянно «зависают» внутри организации, нанося вред результативности работы всей компании.

Что же тому причиной? Неопределенность относительно того, кто именно должен нести ответственность за конкретные решения. В одной компании – производителе автомобилей, которая опаздывала с запуском новых моделей, маркетологи и разработчики продукта не могли договориться о том, кто должен определять стандартные характеристики и цвета новых моделей. Результат? Конфликт по поводу того, за кем должно оставаться последнее

слово, бесконечные пересмотры решений – и пропущенные сроки, ведущие к потере продаж.

Как же прояснить ответственность за решения? Необходимо четко распределить роли в принятии и осуществлении решений, имеющих наибольшее значение для результативности работы вашей фирмы, – например, на какие рынки выходить, как распределять капитал, как управлять разработкой инновационных продуктов. Запомните аббревиатуру: RAPID. Кто должен предлагать курс действий по важным решениям? Кто должен одобрить эти предложения, прежде чем они начнут воплощаться? Кто будет выполнять действия, необходимые для исполнения решения? Кто предоставляет информацию, необходимую для выполнения действий по исполнению решений? И кто решает – окончательно оформляет решение и поручает организации исполнить его?

Если все роли будут четко распределены, вы сможете делать правильный выбор – быстро и эффективно.

### ***Идея на практике***

#### ***Модель RAPID***

Определите для каждого стратегического решения следующие роли и обязанности.

Люди, которые...	Несут ответственность за...
Предлагают (R – Recommend)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предложения ключевых решений, поиск тех, кто будет осуществлять информационную поддержку, обеспечение данными и анализом для разумного выбора в установленные сроки</li> <li>Консультации с информаторами – учет их мнений и обеспечение их поддержки</li> </ul>
Одобрят (A – Agree)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обсуждение изменений в предложении с теми, кто их вносит, если имеются сомнения в первоначальном предложении</li> <li>Донесение возникших противоречий до того, кто должен принимать решение, если «А» и «R» не могут разрешить их самостоятельно</li> <li>Наложение вето на предложение, если это необходимо</li> </ul>
Выполняют (P – Perform)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Исполнение принятого решения</li> <li>Контроль за правильным и эффективным исполнением решения</li> </ul>
Информируют (I – Input)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предоставление тому, кто вносит предложение, необходимых фактов, связанных с реализуемостью и возможными последствиями решения</li> </ul>
Решают (D – Decide)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Всю отчетность по принятому решению</li> <li>Разрешение всех противоречий, возникших в процессе формирования решения, и его окончательную формулировку</li> <li>Выполнение решения организацией</li> </ul>

### ***Возможные ловушки процесса принятия решения***

Распределяя роли в процессе принятия решений...

- Убедитесь, что только один человек «владеет D». Если двое или более людей считают, что несут окончательную ответственность за конкретное решение, между ними начинается «перетягивание каната».

- Следите за расширением «А». Если право вето имеется у слишком большого количества людей, это может парализовать деятельность тех, кто вносит предложения. Если одобрить предложение должны слишком многие, то, вероятно, вы не спустили процесс принятия решений до нужного уровня в организации.

- Избегайте привлечения слишком большого количества «I». Когда у процесса слишком много участников, это означает, что как минимум некоторые из них на самом деле ничего не делают.

### *Модель RAPID в действии*

**Пример:** Специалисты по закупкам британской сети магазинов John Lewis хотели увеличить продажи и облегчить покупателям выбор, сократив количество моделей мельниц для соли и перца. Компания запустила модернизированный набор продукции, не посоветовавшись с продавцами магазинов. И продажи упали. Посетив магазины, специалисты увидели, что продавцы (не уяснившие для себя стратегии, которая стояла за рекомендацией) уменьшили пространство на полках вдвое, чтобы оно соответствовало сокращенной линейке товаров, вместо того чтобы просто ставить большее количество товара на полки.

Для решения этой проблемы руководство компании «отдало специалистам по закупкам D» – то есть право решать, сколько места отводить той или иной категории товаров. Продавцы магазинов «получили A». Если им казалось, что распределение пространства происходит неправильно, они могли подвергнуть решение сомнению. Кроме того, у них было «P» – ответственность за исполнение плана по размещению товаров.

После прояснения ролей продажи мельниц превысили изначальный уровень.

Четвертая проблема – взаимодействие самой компании и внешних партнеров. Это бутылочное горлышко стало все чаще возникать с распространением аутсорсинга, совместных предприятий, стратегических альянсов и франчайзинга. При таких соглашениях компания должна абсолютно точно установить, права на какие решения предоставляются внешнему партнеру (обычно это решения об исполнении стратегии), а какие должны оставаться внутренними (решения относительно самой стратегии). Например, в случае аутсорсинга производители брендовой одежды и обуви когда-то сочли, что заокеанские поставщики сами могут принимать решения о заработной плате рабочих и условиях труда на заводах. Большая ошибка.

## *Азбука принятия решений*

**Удача в принятии решений** зависит от четкого и конкретного распределения ролей. Может показаться, что это достаточно просто, но во многих компаниях проблемы с принятием решений возникают именно потому, что слишком много людей чувствуют себя ответственными – или, наоборот, отказываются брать ответственность на себя. RAPID и другие методики, используемые для анализа процесса принятия решений, дают руководству возможность распределить роли и задействовать в процессе нужных людей. Ключ к успеху – точное знание, кто должен предоставлять информацию, кто – принимать решение и кто – выполнять его.

Пять букв в аббревиатуре RAPID соответствуют пяти главным ролям в процессе принятия решений: предложение, одобрение, выполнение, информация и решение. Как вы увидите, эти роли не обязательно должны следовать именно в таком порядке.

### *Предложение*

Те, кому принадлежит эта роль, несут ответственность за внесение предложений, сбор информации и обеспечение необходимыми данными и анализом для своевременного принятия разумного решения. В процессе разработки предложения они консультируются с теми, кто обладает нужной информацией, не просто выслушивая их и учитывая их мнение, но и попутно заручаясь их поддержкой. Те, кто вносит предложения, должны обладать аналитическими навыками, здравым смыслом и организационными способностями.

### *Одобрение*

Те, кому предназначена эта роль, имеют право вето на предложения. Наложение вето порождает дискуссию между ними и теми, кто вносит предложения, в результате чего должно возникнуть измененное предложение. Если на обсуждение уходит слишком много времени или если две стороны никак не могут договориться, вопрос может быть передан человеку, владеющему D.

### *Информация*

Эти люди предоставляют сведения, необходимые для решения. Обычно они же принимают участие и в его выполнении, поэтому тем, кто вносит предложение, выгодно серьезно относиться к их мнению. Предоставляемая информация не является истиной в последней инстанции, но все же нельзя недооценивать ее важности. Если к решению не привлекаются нужные люди, оно с большей вероятностью не сможет быть успешно выполнено.

### ***Решение***

Человек, владеющий D, – это тот, кто формально принимает окончательное решение. Он несет за него окончательную ответственность и обладает властью разрешать все тупиковые ситуации, возникающие в процессе принятия решения, а также обязывать организацию предпринимать действия, необходимые для его исполнения.

### ***Выполнение***

Когда решение принято, кто-то должен быть ответственным за его исполнение. В некоторых случаях ответственность за претворение решения в жизнь несут те же люди, кто предложил его.

Распределение ролей и обязанностей – необходимый шаг, но не менее важен и правильно организованный процесс. Слишком большое количество правил может привести к тому, что вся схема рухнет под собственным весом. Самый эффективный процесс должен основываться на конкретных требованиях, но при этом быть достаточно простым, чтобы при необходимости его можно было как-то адаптировать.

Если процесс замедляется, очень часто проблему можно обнаружить в одной из трех точек. Первая – это отсутствие ясности в том, кому принадлежит D. Если более одного человека думают, что ответственность за данное решение лежит на них, они начинают сражаться за него. Не менее вредно и обратное: если никто не считает себя ответственным за важное решение, бизнес также страдает. Вторая возможная проблема – слишком большое количество обладателей права вето. Такая ситуация крайне осложняет жизнь тем, кто вносит предложения. Если в компании слишком много тех, кто должен одобрить предложение, то, скорее

всего, это означает, что право на решения спущено в организации на недостаточно низкий уровень. И, наконец, третья ошибка – излишнее количество информаторов. Это зачастую означает, что какая-то их часть на самом деле не вносит никакого значимого вклада.

## **Прочистка бутылочных горлышек**

Самый важный шаг в избавлении от узких мест в принятии решений – четкое определение ролей и ответственности. Те, кто правильно относится к принятию решений, понимают, какие из них действительно важны для результативной деятельности. Они продумывают, кто должен рекомендовать конкретный путь, кто должен это одобрить, кто должен внести свой вклад, на кого ложится окончательная ответственность за принятие решения, на кого – за его исполнение. Эти люди делают весь процесс рутинным. В результате достигается лучшая координация и укорачивается время реакции.

В различных компаниях разработан целый ряд методов прояснения ролей и ответственности в процессе принятия и исполнения решений. Мы используем подход, называемый RAPID, который развивался на протяжении многих лет и помог уже сотням компаний разработать четкие схемы принятия решений. Это, конечно, не панацея (к примеру, если окончательная ответственность за решение ложится на нерешительного человека, он может разрушить любую удачную систему), но может послужить прекрасным началом. Буквы в аббревиатуре означают основные роли в процессе принятия решения, хотя они могут выполняться и не в этом порядке: предложение, одобрение, выполнение, информация и собственно решение (см. вставку «Азбука принятия решений»).

Те, кто предлагает план действий, несут ответственность за выдвижение вариантов решения. Им требуются данные и анализ для поддержки этих предложений, а также общее понимание того, что разумно, практично и эффективно.

Те, кто одобряет предложение, должны согласиться с ним, прежде чем оно пойдет дальше. Если они накладывают на него вето, они должны либо найти вместе с тем, кто его выдвинул, альтернативное решение, либо передать вопрос на рассмотрение тому, кто владеет D.

Чтобы процесс принятия решений протекал гладко, право вето должно быть предоставлено очень небольшому количеству людей. Это могут быть топ-менеджеры, ответственные за соблюдение правовых норм, или главы отделов, на деятельность которых может серьезно повлиять данное решение.

Люди, обеспечивающие информационную поддержку, дают консультации по предложению. Их роль – предоставление необходимых фактов для обоснования предложения: насколько оно практично; сможет ли производство легко справиться с изменением дизайна и т. д. При наличии противоречивых взглядов на предложение очень важно в нужное время привлечь этих людей к обсуждению. Тот, кто выдвигает предложение, не обязан действовать в соответствии с полученной информацией, но предполагается, что он принимает ее во внимание – особенно учитывая то, что предоставляющие ее люди обычно оказываются и среди тех, кто должен воплощать решение в жизнь. С одной стороны, консенсус – это хорошо, но с другой – он может оказаться препятствием к действию или вести к компромиссу на не слишком выгодных условиях. Более практическая цель – привлечь к процессу принятия решения всех заинтересованных лиц.

В конечном итоге один человек должен принять решение. Этот человек – последнее ответственное лицо, который должен окончательно оформить решение и добиться того, чтобы организация его исполнила. Чтобы быть сильным и эффективным, человек, владеющий D, должен иметь хорошую деловую хватку, быть в курсе существующего положения дел, иметь склонность к решительным действиям и прекрасное понимание своей организации, которая будет исполнять решение.

Последнее звено цепочки – это люди, которые выполняют решение. Они следят за тем, чтобы исполнение шло правильно и эффективно. Это очень важная роль. Очень часто «просто хорошие» решения, быстро претворяемые в жизнь, дают лучший результат, чем блестящие решения, исполненные медленно или недостаточно точно.

RAPID можно использовать для помощи в пересмотре пути деятельности организации или для разрешения проблем в одном бутылочном горлышке. Некоторые компании применяют его для 10–20 главных решений или даже только для решений генерального директора и его непосредственных подчиненных. Другие же

используют его на всех уровнях организации – например, для улучшения обслуживания клиентов путем прояснения ролей в процессе принятия решений на переднем крае. Когда люди видят эффективный процесс принятия и исполнения решений, они передают другим информацию об этом. Например, после того как руководство крупной американской розничной сети применило RAPID для распутывания особенно сложного клубка корпоративных решений, этот же подход стал применяться и на более низких уровнях, в функциональных отделах.

Чтобы изучить процесс в действии, давайте рассмотрим то, как четырем компаниям удалось прочистить их бутылочные горлышки.

## **Глобальное против локального**

Каждая крупная компания, действующая сегодня на мировых рынках, закупает сырье в одном месте, перевозит его для обработки в другое, а готовый продукт продает по всему миру. Большинство пытаются одновременно утвердить свое присутствие и экспертный потенциал на местах и достичь экономии за счет масштаба. Принять решение в такой среде отнюдь не просто. Часто мнения глобального и местного управления не совпадают, а иногда приходится учитывать еще и интересы регионального уровня, находящегося между ними. Какие вложения помогут упростить наши цепи поставок? Как далеко имеет смысл заходить в стандартизации или индивидуализации продуктов?

Хитрость здесь заключается в том, чтобы не впадать, с одной стороны, в бездумную глобализацию, а с другой – в безнадежную локальность. Если ответственные за принятие решений слишком сильно склоняются в сторону глобального корпоративного руководства, возникает вероятность проигнорировать предпочтения местного потребителя, что подорвет эффективность и гибкость местных операций. Но, если слишком много власти сосредоточивается на местах, компания обычно лишается возможности экономить за счет масштаба или обслуживать глобальных клиентов.

Чтобы найти баланс, компания должна определить свои наиболее важные источники ценности и убедиться, что роли в принятии и исполнении решений соответствуют им. Именно такая задача стояла

перед Мартином Брофтоном, бывшим генеральным директором и председателем правления второй по величине в мире табачной компании, British American Tobacco. В 1993 году, когда Брофтон был назначен на свою должность, ВАТ проигрывала своему ближайшему конкуренту. Брофтон знал, что компании необходимо извлекать больше пользы из своего масштаба, но существующие роли и обязанности в ней плохо соответствовали этой цели. Четыре географических подразделения вели свои дела самостоятельно, редко сотрудничая и иногда даже конкурируя между собой. Мировым брендам всегда сложно достичь последовательности в своей деятельности и синергии между подразделениями. Инсайдеры в отрасли шутили, что «в мире есть семь крупных табачных компаний и четыре из них – это British American Tobacco». Брофтон решил изменить ситуацию.

Он мечтал создать организацию, которая могла бы получать преимущество от возможностей, предоставляемых глобальным бизнесом: мировых брендов, которые могли бы составить конкуренцию такому признанному победителю, как Marlboro Altria Group; глобальных закупок необходимого сырья, в том числе табака; и большей последовательности в сфере инноваций и управления потребителем. Однако Брофтон не хотел, чтобы компания лишилась своей подвижности и конкурентных стремлений на местных рынках из-за перекладывания всей ответственности за решения на корпоративное руководство.

Первым шагом было прояснение ролей в процессе принятия самых важных решений. Хорошей основой стали поставки сырья. Раньше каждое подразделение самостоятельно находило поставщиков и заключало контракты на все материалы. Под руководством Брофтона в главном офисе компании была организована глобальная снабженческая команда, которая получила право выбирать поставщиков мирового масштаба и обсуждать с ними цены и качество материалов, в том числе табачного сырья и некоторых типов упаковки. Региональные команды теперь могли предоставлять информацию, необходимую для глобальной стратегии закупок, но в конечном итоге должны были исполнять решения корпоративного руководства. После того как глобальная команда подписывала контракты с поставщиками, ответственность переходила к региональным отделам, которые прорабатывали детали доставки и обслуживания с поставщиками

своих регионов. В отношении тех материалов, которые не давали глобальной экономии на масштабе (например, ментоловых фильтров для североамериканского рынка), региональные команды сохранили свои права на принятие решений.

Когда реорганизация процесса принятия решений в поставках сырья набрала силу, компания начала прояснять роли участников процесса во всех своих важных решениях. Процесс не был легким. В компании такого размера, как British American Tobacco, огромное количество «движущихся частей», и разработка практической системы принятия решений требует хорошей смазки для множества деталей. Более того, ответственность за принятие решений – это власть, и люди часто не желают отказываться от нее.

Для тех, кому предстоит жить в новой системе, очень важно участвовать в ее построении. В ВАТ Брофтон создал рабочие группы под руководством людей, которым прямо или косвенно были обещаны лидирующие роли в будущем. Например, Полу Адамсу, который позже сменил Брофтона на его посту, было предложено руководить группой по перестройке процесса принятия решений в сфере управления брендами и потребителями. В то время Адамс был главой регионального отдела в одном из подразделений. Брофтон вместе с другими старшими менеджерами, включая своих непосредственных подчиненных, определил, что они должны предоставлять необходимую информацию, но не имеют права вето. Брофтон не сделал типичной ошибки – не стал искать консенсус, что часто мешает действиям. Вместо этого он ясно дал понять: цель не в том, чтобы решить, стоит ли менять процесс принятия решений, а в том, чтобы вместе разобраться, как сделать его максимально эффективным.

Новое распределение ролей в процессе принятия и исполнения решений дало компании основу, необходимую для того, чтобы успешно функционировать в мировом масштабе, не теряя гибкости на локальном уровне. Вновь обретенная точность и эффективность этого процесса очень быстро отразились на результатах деятельности компании: после описанной перестройки British American Tobacco почти десять лет наслаждалась ростом продаж, прибылей и рыночной стоимости, намного превосходящий показатели конкурентов. Ее акции росли быстрее всех на британском рынке, и она восстановила свою позицию одного из основных игроков в мировой табачной индустрии.

## Центр против подразделений

Первое правило в принятии удачных решений – привлечь нужных людей на нужном уровне организации. Чтобы добиться экономии на масштабе, ВАТ потребовалось забрать часть прав на принятие решений у региональных отделов и передать их глобальному руководству компании. Во многих компаниях схожая проблема возникает между топ-менеджерами в центре и менеджерами бизнес-подразделений. Если центру передается слишком много решений, их принятие может тормозиться. Другой, не менее неприятный вариант имеет место, если переданные высшему руководству решения оказываются неверными.

Такие проблемы нередко возникают с ростом компании. В маленьких и средних организациях единственная управленческая команда – а иногда и единственный лидер – эффективно справляется со всеми важными решениями. Но по мере того, как компания растет и ее деятельность становится все более сложной, старшие менеджеры больше не могут владеть всеми деталями, требующимися для принятия решений по всем видам деятельности.

Изменения в стиле управления, часто происходящие с приходом нового главы компании, могут создать аналогичное напряжение. Например, в одной крупной британской розничной сети команда топ-менеджеров привыкла к тому, что все важнейшие решения принимает основатель компании. Когда его преемник стал добиваться консенсуса по важным вопросам, команда вдруг почувствовала себя неуверенно, и многие решения забуксовали. Этот сценарий весьма типичен, однако очень часто руководящие команды и советы директоров просто не могут определить, как должен меняться процесс принятия решений с изменениями в компании.

В конце 2000-х эта проблема встала перед компанией Wyeth (в то время известной под названием American Home Product) в связи с открывшейся возможностью роста. Благодаря собственному росту, приобретениям и партнерству в фармацевтическом подразделении Wyeth возникло три достаточно мощных направления: биотехнологии, вакцины и традиционные фармацевтические продукты. Несмотря на то что каждое направление обладало своей рыночной динамикой, операционными требованиями и фокусом исследований, большинство

важных решений передавалось единой группе топ-менеджеров. «Все вопросы у нас должны были решать одни и те же руководители широкого профиля, – говорит Джозеф Махади, директор по североамериканским и международным операциям Wyeth Pharmaceuticals. – Это было признаком того, что наш процесс принятия решений далек от идеала».

Проблема встала перед Wyeth особенно остро, когда менеджеры биотехнологического направления увидели прекрасную – но требующую быстрых действий – возможность выйти на лидирующие позиции с Enbrel, многообещающим препаратом для лечения ревматоидного артрита. Конкуренты работали над тем же классом лекарств, поэтому Wyeth было необходимо опередить их. Для этого требовалось расширить производственные мощности, построив новый завод в бизнес-парке Грандж-Касл в Дублине, Ирландия.

Решение, по всем стандартам, было весьма сложным. Если бы постройка завода получила одобрение законодательных органов, ему предстояло бы стать самым крупным биотехнологическим производством в мире – и самым крупным капиталовложением Wyeth за всю ее историю. Однако определить пик потребности в лекарстве было нелегко. Кроме того, Wyeth планировала выводить Enbrel на рынок совместно с партнером – Immunex (теперь – часть Amgen). Таким образом, обсуждая строительство завода, Wyeth должна была учитывать необходимость наращивания технического опыта, проблемы поставок технологий и неопределенность конкурентной среды.

Необходимая для решения информация медленно доходила до высших уровней, поскольку рабочих групп было слишком много, к тому же они частично дублировали друг друга. Это не давало руководству возможности получить достаточно детальное представление об имеющихся проблемах. Учитывая сжатые сроки, Wyeth начала действовать быстро и уже через шесть месяцев приступила к воплощению проекта. Но в процессе топ-менеджмент Wyeth Pharmaceutical увидел более серьезную проблему: компания нуждалась в системе, где большее число решений передавалось бы бизнес-отделам, которые владели более адекватной информацией, а те решения, что требовали вклада руководящих лиц, например

касающиеся маркетинговой стратегии и производственных мощностей, наоборот, оставались бы в их компетенции.

Не откладывая дело в долгий ящик, Wyeth передала права на многие решения менеджерам бизнес-отделов, оставив за руководством право вето в некоторых из наиболее важных вопросов, касающихся Грандж-Касл. Но после того, как решение о капиталовложениях было принято, последний голос по многим последующим решениям оказался за Кайаном Редмондом, вице-президентом и генеральным управляющим биотехнологического направления Wyeth, и его новой команды. Редмонд собрал информацию от менеджеров биотехнологического производства, отделов маркетинга, прогнозов, финансов, исследований и разработок и быстро построил сложные схемы взаимодействия с Immunex. Ответственность за исполнение, как обычно, ложилась исключительно на бизнес-отделы. Однако теперь Редмонд при поддержке своей команды также имел право на принятие важных решений.

Проект Грандж-Касл до сих пор приносит свои плоды. Enbrel занимает одно из ведущих мест среди лекарств от ревматоидного артрита, объем его продаж за первое полугодие 2005 года составил \$1,7 млрд. Процесс принятия решений в Wyeth стал гораздо более быстрым и эффективным. Недавно, когда Управление США по контролю за пищевыми продуктами и лекарственными средствами предоставило статус приоритетной регистрации еще одному новому препарату, Tugacil, из-за его антибиотических свойств в отношении устойчивых к лекарственным препаратам микроорганизмов, Wyeth продемонстрировала свои новые способности. Чтобы сохранить право на ускоренную регистрацию, компании нужно было предпринять ряд важнейших шагов: усовершенствовать технологический процесс, упорядочить поставки материалов, обеспечить надлежащий контроль качества и правильно распределить производственные мощности. Жизненно важные решения были спущены на один или два организационных уровня ниже, туда, где был накоплен наилучший экспертный потенциал. «У нас уже была рабочая систем принятия решений, которая способствовала их легкой передаче вниз или вверх на необходимый уровень, так что мы смогли достичь быстрого результата с Tugacil», – говорит Махади. Лекарство было одобрено

FDA в июне 2005 года и всего через три дня запущено в массовое производство.

## **Конфликт между функциональными отделами**

Решения, требующие участия не одного функционального отдела, – одни из наиболее важных для компании. Межфункциональное сотрудничество стало аксиомой бизнеса, необходимым фактором в поиске наилучших ответов для компании и ее потребителя. Но добиться гладкости этого процесса всегда оказывается нелегко, даже для организаций, которые известны своим умением делать это, – например таких, как Toyota или Dell. Команда, которая считает, что более эффективным будет принять решение без консультаций с другими отделами, рискует не получить необходимой информации или одобрения своего решения от другого отдела, считающего – справедливо или нет, – что он должен был принимать участие в процессе. Многие из наиболее важных межфункциональных решений по своей природе таковы, что их очень трудно правильно организовать; из-за этого процесс затягивается, могут возникать столкновения интересов. Отсутствие своевременных решений обходится недешево.

### ***Как возникают бутылочные горлышки***

У одного изученного нами автопроизводителя маркетологи и разработчики продукта не могли разобраться, кто должен принимать решения о новых моделях.

**Мы спросили: «Кто решает, какие характеристики должны быть в стандартной комплектации?»**

**64 %** разработчиков ответили: «Мы».

**83 %** маркетологов ответили: «Мы».

**Мы спросили: «Кто решает, какие цвета автомобилей будут предложены?»**

**77 %** разработчиков ответили: «Мы».

**61 %** маркетологов ответили: «Мы».

Неудивительно, что выпуск новых моделей задерживался.

Ключевой момент здесь – отсутствие ясности относительно того, кто принимает решение. Например, один мировой автопроизводитель задерживал выпуск новых моделей – и, соответственно, терял деньги

на продажах. Оказалось, что маркетологи и разработчики не могут определить, какой отдел несет ответственность за решения о стандартном наборе опций и цветовой линейке новых моделей. Когда мы спросили маркетинговую группу о том, кто принимает решение о стандартных опциях, 83 % сказали, что это они. Когда же мы задали тот же вопрос разработчикам, 64 % из них сказали, что ответственность лежит на них (см. врезку «Как возникают бутылочные горлышки»).

Трудности объединения разных отделов в процессе принятия решений знакомы многим розничным сетям. John Lewis, крупнейшая британская сеть универсальных магазинов, могла обоснованно надеяться, что ей удастся справиться с этой проблемой лучше, чем другим. Спедан Льюис, основавший дело в начале XX века, был пионером в передаче предприятия в собственность сотрудников. Тесные связи между менеджерами и работниками пронизывали все аспекты деятельности магазина. Они не потеряли своего значения и тогда, когда компания превратилась в самое крупное предприятие Великобритании, находящееся в собственности сотрудников в Великобритании, где в 2004 году было занято 59 600 человек, а доход составил более 5 млрд фунтов стерлингов.

Но даже компании John Lewis с ее давними традициями сотрудничества и командной работы с трудом удавалось наладить процесс принятия межфункциональных решений. Возьмем, к примеру, случай с мельницами для соли и перца. В John Lewis, которая всегда гордилась большим ассортиментом, продавалось почти 50 видов мельниц, в то время как большинство конкурентов могли предложить около 20. Закупщики компании увидели возможность поднять продажи и упростить деятельность, ограничив предложение этого типа товаров меньшим числом популярных продуктов каждой ценовой категории и стиля.

Но, когда эта новая схема торговли заработала, продажи, вопреки ожиданиям, упали. Менеджеры не могли понять, почему так происходит, пока сами не посетили магазины и не увидели, как представлен товар в торговом зале. Они приняли решение, не подключив к нему продавцов, поэтому те не поняли стратегии, стоявшей за новым выбором. В результате продавцы в половину сократили пространство на полках в соответствии с уменьшившимся

ассортиментом, вместо того чтобы оставить его прежним, но занять бóльшим количеством единиц товара каждого вида.

Для того чтобы решить проблему коммуникации, John Lewis нужно было четко определить роли в процессе принятия решений. Менеджерам, занимающимся заказом товаров для магазинов, было отдано право в определении того, сколько места отводить каждой категории товаров. Однако, если продавцам на местах казалось, что предложенная расстановка не имеет смысла, они могли изложить свои соображения и продолжить дискуссию. Кроме того, на них была возложена ответственность за исполнение решений по расстановке товаров в магазинах. Когда все эти вопросы были прояснены и место на полках восстановлено, продажи мельниц превысили прежний уровень.

Построение процесса принятия решений, объединившего отдел закупок и продавцов магазинов, в случае с мельницами оказалось достаточно легким; распространение его на все предприятие – гораздо более сложная задача. Мельницы – лишь одна из нескольких сот категорий товаров в John Lewis. Фактор масштаба – одна из причин того, почему так трудно преодолеть узкие места, возникающие при взаимодействии разных функциональных отделов. У каждого из них – свои мотивы и цели, которые часто противоречат друг другу. Если конфликт возникает между двумя группами – закупок и продаж, маркетинга и разработок, – часто имеет смысл передать решение в третьи руки.

### ***Организация, ориентированная на решения***

**Определяющей чертой успешной организации** является ее способность принимать правильные решения и быстро исполнять их. Такие компании обычно следуют нескольким четким принципам.

Не все решения имеют одинаковое значение

Наибольшее значение придается тем решениям, которые критически важны для построения ценности в бизнесе. Некоторые из них – это большие стратегические решения, но не менее важны операционные решения, на которых держится функционирование компании и которые необходимы для эффективного исполнения стратегии.

Цель – действие

Удачный процесс принятия решений не заканчивается самим решением, он заканчивается его воплощением в жизнь. Вашей целью должен быть не консенсус, который нередко оказывается препятствием к действию, а подлинная заинтересованность всех участников.

Неясность – ваш враг

Необходимый фактор – четкое распределение ответственности. Кто должен предоставлять информацию, кто принимает решение и кто исполняет его? Без такой ясности процесс исполнения не сможет идти гладко и без задержек. Это не значит, что вся власть должна принадлежать узкому кругу людей; это значит, что вам необходимо однозначно определить, кто несет ответственность за принятие решения, кто – за информирование, а кто – за исполнение.

Скорость и адаптивность

Компания, где быстро принимаются правильные решения, способна адекватно и своевременно пользоваться открывающимися возможностями и преодолевать препятствия. Наиболее эффективные руководители создают в своей организации среду, где люди могут быстро объединиться для принятия важнейших решений и плодотворно работать вместе.

Роли в процессе принятия решений важнее, чем иерархия в организации

Ни одна схема принятия решений не может быть идеальной для всех случаев. Ключ к успеху – привлечение к процессу нужных людей на нужном уровне в нужной части организации в нужное время.

Хорошая организация подкрепляет распределение ролей

Четкое распределение ролей крайне важно, однако одного этого недостаточно. Если правильный подход к принятию решений не подкрепляется в организации параметрами оценки деятельности и стимулами, информационными потоками и общей культурой, нужное поведение не может стать привычным для всех.

Практика полезнее убеждения

Подключайте людей, которым предстоит жить и работать с новым порядком распределения ролей, к его созданию. Сам процесс размышлений о новых принципах принятия решений мотивирует людей действовать в соответствии с ними.

Здесь, как и везде, нужен человек, способный объективно разобраться в том, где создается ценность, и в соответствии с этим распределить роли. Прочистка межфункциональных бутылочных горлышек на самом деле больше связана с обеспечением людей нужной информацией, чем с пересмотром ролей в процессе принятия решений. Конечно, важно, кто принимает решение, но в данном случае важнее построить систему, благодаря которой этот процесс может стать гладким и привычным и не порождать каждый раз одни и те же проблемы.

### **Компания против внешних партнеров**

Принятие решений внутри одной организации – уже достаточно сложный процесс. Если же требуется принять единое решение разным организациям, находящимся на разных континентах, процесс приобретает новые уровни сложности, которые могут погубить даже самую лучшую стратегию. Компании, прибегающие к аутсорсингу ради преимуществ по снижению издержек и качеству, сталкиваются именно с этой проблемой. Какие решения должны оставаться внутренними? Какие можно передавать партнерам?

Эти же вопросы возникают при взаимодействии со стратегическими партнерами – например, у мирового банка, заключившего контракт с ИТ-фирмой, или у медиакомпания, приобретающей программы у студии, – а также у компаний, ведущих часть дел через франшизы. Нет единого ответа на вопрос, кто и какие решения должен принимать. Однако определенно нельзя считать, что этот ответ можно найти в подписанных контрактах и соглашениях.

Американская компания – производитель нестационарного уличного оборудования недавно поняла это на собственном опыте, когда решила увеличить масштабы производства газовых обогревателей для патио для нижнего сегмента рынка. В прошлом она добилась определенного успеха, производя технику премиум-класса в Китае. Но с появлением таких супердискаунтеров, как Walmart, Target и Home Depot, в компании поняли: для того чтобы снабжать этих розничных продавцов достаточно дешевой продукцией, необходимо перевести в третьи страны большие объемы производства. Временны́е рамки не давали права на ошибку: компания начала оснащать фабрики

в апреле и июне 2004 года, рассчитывая успеть к сезону рождественских продаж.

Проблемы начались сразу же. Хотя китайские партнеры понимали издержки, они крайне смутно представляли себе, чего хотят американские потребители. Когда на завод пришли схемы дорогих моделей из американской штаб-квартиры, китайские управляющие решили пожертвовать качеством ради снижения расходов. Они использовали менее качественные материалы, которые выцветали. Они поместили выключатель в неудобном для пользователя месте, где его, однако, было проще установить. Вместо того чтобы изготавливать некоторые детали единой отливкой, они соединили разные материалы, что выглядело ужасно.

### *Диагностика решения*

**Вспомните три последних значимых решения, в принятии которых вы участвовали, и задайте себе следующие вопросы.**

1. Были ли решения правильными?
2. Были ли они приняты своевременно?
3. Были ли они удачно исполнены?
4. Участвовали ли в них нужные люди нужным образом?
5. Было ли для каждого решения четко определено:  
кто должен предлагать варианты?  
кто должен обеспечивать информацию?  
за кем последнее слово?  
кто несет ответственность за исполнение решения?
6. Соблюдались ли распределение ролей, схема процесса и временные рамки?
7. Основывались ли решения на нужных фактах?
8. Если имели место противоречивые факты или мнения, было ли ясно, кто владеет R?
9. Находились ли ответственные за принятие решения люди на подходящем уровне в компании?
10. Существовали ли в организации оценки и стимулы, подталкивающие людей к участию в принятии правильного решения?

Для решения этих проблем американским топ-менеджерам пришлось четко определить, какие решения по какую сторону океана

должны приниматься. Компания разбила дизайн и производство на пять ступеней и проанализировала, как принимались решения на каждой из них. Кроме того, компания более точно определила, что должно содержаться в производственных спецификациях и что изготовитель должен с ними делать. Цель этих действий состояла не только в том, чтобы прояснить роли в принятии решений, но и в том, чтобы гарантировать, что эти роли напрямую соответствуют источникам ценности в бизнесе. Если решение влияло на окончательный вид и качество товара, его обязательно должно было одобрить американское руководство. Но, если на потребительские функции товара оно не влияло, китайские изготовители имели право принять и утвердить его сами. Если, к примеру, китайские инженеры находили менее дорогой материал, использование которого не отражалось на внешнем виде и рабочих характеристиках продукта, они могли принять решение о замене самостоятельно.

Чтобы облегчить переход к новой системе, компания отправила в Китай группу инженеров, которая должна была контролировать выполнение спецификаций и могла принимать решения по вопросам, передача которых в головной офис была бы слишком сложной и требовала слишком много времени. Руководство маркетингового отдела в США настаивало на том, чтобы человек, купивший оборудование, мог собрать его самостоятельно не более чем за десять минут, а порядок сборки включал бы не более шести шагов. Инженеры компании в Китае вместе с командой китайских изготовителей предоставляли информацию, необходимую для формулирования этих требований, и несли ответственность за исполнение решения. Но окончательное решение принадлежало американской штаб-квартире, и требования по сборке стали важным фактором в разработке дизайна. В то же время решения, касающиеся логистики, были переданы инженерной группе в Китае: она должна была установить, как упаковывать обогреватели таким образом, чтобы коробок в контейнер помещалось на треть больше, что существенно снижало затраты на перевозку.

\* \* \*

Если менеджеры внезапно осознают, что они стали проводить меньше времени, сидя на совещаниях и раздумывая, что они здесь

делают, – это один из первых сигналов того, что компания усовершенствовала процесс принятия решений. Если с самого начала совещания все понимают, кто должен обеспечить решение необходимой информационной поддержкой и кто принимает его, значит, процессу дан правильный старт.

Конечно, не существует единого средства, которое могло бы превратить организацию, испытывающую трудности с решениями, в организацию, ориентированную на решения, и ни одна схема не может быть идеальной для всех непредвиденных ситуаций и изменений в бизнесе, с которыми неизбежно сталкивается любая компания. Наиболее успешные компании пользуются простыми методами, которые помогают им вовремя распознать потенциальные бутылочные горлышки и продумать распределение ролей и ответственности для каждого нового сочетания факторов в деловой среде. Это сложно, но тем сложнее конкурентам это скопировать. Совершив определенные практические шаги, любая компания может стать более эффективной, начиная уже со следующего своего решения.

Впервые опубликовано в выпуске за январь 2006 года.

## **Насколько вы (не)этичны?**

*Мазарин Банаджи, Макс Базерман, Долли Чу*

**Справедливо ли утверждение: «я – этичный менеджер»?**

Если вы сказали «да», смиритесь с не слишком приятным фактом: скорее всего вы ошибаетесь, возможно, это не так. Почти все мы искренне уверены в собственной порядочности и непредвзятости. Мы считаем, что способны объективно оценить кандидата на должность или последствия сделки и принять честное и рациональное решение, выгодное и нам, и всей компании. Но исследования на протяжении 20 лет доказывают, что большинство людей воспринимает самих себя совершенно неадекватно. Нас вводит в заблуждение то, что психолог из Йеля Дэвид Армор называет «иллюзией объективности», – вера в то, что мы свободны от предубеждений, которые так легко распознаём в других. Более того, эти бессознательные, или имплицитные, предубеждения порой противоречат нашим сознательным, эксплицитным убеждениям. Мы можем искренне верить в то, что расовая принадлежность кандидата никак не влияет на наше решение о приеме его на работу или что нас несколько не касается тот или иной конфликт интересов. Однако психологические исследования регулярно выявляют наличие именно непреднамеренных, бессознательных предубеждений. Результаты заставляют предположить, что даже самые добропорядочные люди, сами того не осознавая, позволяют бессознательным мыслям и чувствам влиять на свои якобы объективные решения. Такие искаженные суждения проблематичны с точки зрения морали и подрывают фундаментальное предназначение менеджера – привлекать и развивать таланты, повышать эффективность деятельности как отдельных сотрудников, так и команд, плодотворно работать с партнерами.

Эта статья исследует четыре взаимосвязанных источника непреднамеренных неэтичных решений: имплицитную форму предубеждения, предвзятость в пользу собственной группы, конфликт интересов и тенденцию к завышению самооценки. Так как люди не осознают этих источников предубеждений, наказаниями за неправильно принятые решения ничего не исправить, равно как и традиционным перевоспитанием. Для борьбы с неосознанными

предубеждениями менеджерам необходимо, во-первых, избавиться от расхожего представления о том, что наши поступки всегда соответствуют нашему сознательному отношению. Также необходимо перестать слепо верить в собственную объективность и справедливость. Ниже мы предлагаем стратегии, которые помогут распознать устойчивые, вредные, бессознательные предубеждения и снизить их влияние.

## **Имплицитные предубеждения: предвзятость, основанная на бессознательных убеждениях**

Большинство честных людей стремятся оценивать других по собственным критериям. Однако наши исследования показывают, что очень часто вместо этого они судят других на основании бессознательных стереотипов и отношений, или «имплицитных предубеждений». Последние очень широко распространены и устойчивы потому, что коренятся в фундаментальных механизмах мышления. С раннего детства мы учимся связывать между собой вещи и события, которые обычно происходят одновременно, и ожидаем, что так должно происходить всегда: к примеру, гроза и дождь или седина и пожилой возраст. Этот навык – понимать закономерности, исходя из ассоциаций, – часто оказывается для нас весьма полезным.

### *Идея вкратце*

Этичный ли вы менеджер? Большинство, вероятно, скажет: «Конечно!» Но на самом деле это не так.

Почти все мы уверены в собственной порядочности и непредубежденности. Мы считаем, что объективно оцениваем кандидатов на должность или последствия сделок и принимаем честные и рациональные решения, выгодные для компании.

На самом деле в нас живет масса бессознательных – и неэтичных – предубеждений, которые вредят нашим решениям и сводят на нет нашу руководящую работу. Скрытые предубеждения мешают нам распознать и удержать способных сотрудников. Они не дают нам эффективно взаимодействовать с партнерами. Они негативно сказываются на деятельности наших команд. Они могут стать причиной разорительных судебных процессов.

Как избавиться от этих предубеждений, если они бессознательны? К счастью, вы, как руководитель, можете предпринять целенаправленные действия для противодействия им. **Регулярно проводите ревизию принятых решений.** Может быть, вы принимаете на работу непропорционально большое число представителей своей расы? **Не бойтесь оказаться в нестереотипной среде** – она поможет вам выявить предубеждения.

Если руководитель вашего отдела – мужчина, поработайте некоторое время в другом, которым руководит женщина. А при принятии решений **рассматривайте нестандартные варианты**. Не полагайтесь на свой мысленный «шорт-лист» кандидатов на должность; рассмотрите всех сотрудников, обладающих подходящей квалификацией.

Однако, конечно же, наши ассоциации лишь приблизительно отражают истину; очень трудно найти такие, которые были бы верны во всех без исключения случаях. При грозе не всегда идет дождь, а человек может посесть и в молодости. Тем не менее, так как подобные ассоциации формируются автоматически и помогают нам упорядочить окружающий мир, мы привыкаем доверять им и в тех случаях, когда они не срабатывают, то есть не соответствуют нашим ожиданиям, – оказываемся слепы.

Имплицитные предубеждения возникают от обычной бессознательной склонности к формированию ассоциаций, поэтому они отличны от сознательных предубеждений, таких как явный расизм или сексизм. Это отличие объясняет, почему люди, свободные от сознательных предубеждений, все равно таят в себе предвзятость и действуют соответственно. Находясь под постоянным влиянием образов, связывающих чернокожих с насилием; представляющих женщин как сексуальные объекты; дающих основания предполагать, что физически неполноценные люди также неполноценны и умственно, а бедняки – ленивы, даже самые сознательно непредвзятые люди склонны выстраивать предвзятые ассоциации. И эти ассоциации проявляются на рабочем месте точно так же, как и в любых других условиях.

### *Идея на практике*

#### *Неосознанная предвзятость*

Налагают ли следующие бессознательные предубеждения «стереотипный налог» на вашу компанию?

**Имплицитные предубеждения.** Суждения на основании бессознательных стереотипов, а не подлинной объективной оценки оказываются невыгодны для бизнеса. Постоянно подвергаясь воздействию образов, ассоциирующих физические ограничения

здоровья с умственной неполноценностью или бедность с ленью, даже самый сознательно непредубежденный человек становится жертвой предвзятости. В результате мы нередко игнорируем высококвалифицированных кандидатов на должности.

**Внутригрупповой фаворитизм.** Благоклонное отношение к людям с таким же, как у вас, происхождением или образованием порождает дискриминацию по отношению к тем, кто чем-то от вас отличается. Задумайтесь о потенциальной цене предложения бонусов тем сотрудникам, которые рекомендуют на вакансии своих друзей: должности достаются тем, кто мог бы не получить места в отсутствие внутригруппового фаворитизма.

**Завышенная самооценка.** Большинство из нас склонны считать свои достоинства выше средних. Но, когда каждый в команде думает, что приносит самую большую пользу, он одновременно начинает думать, что остальные работают вполсилы. Это подрывает возможности сотрудничества и разочаровывает талантливых работников, которые порой даже увольняются, считая, что их недооценивают.

### *Как бороться с предвзятостью?*

Чтобы обезопасить себя от ошибок, связанных с бессознательными предубеждениями, следуйте нижеприведенным рекомендациям.

**Соберите больше данных.** Раскройте собственные имплицитные предубеждения. Пройдите ТИА (на <http://implicit.harvard.edu>). Если вы обнаружили у себя гендерные или расовые предубеждения, рассмотрите свои кадровые решения под новым углом. Предложите членам команды оценить вклад коллег *до того*, как они объявят о собственных достижениях.

**Освободите свое рабочее место от стереотипных «подсказок».** Задумайтесь о предвзятых ассоциациях, которые может порождать ваше рабочее место. Не использует ли ваша компания в рекламных и маркетинговых материалах слишком много спортивных метафор или хай-тек жаргонизмов? Постарайтесь сознательно ограничить такую «инсайдерскую» лексику, что сделает ваши товары привлекательными для более широкого круга потребителей. А если в вашем отделе повышение постоянно получают менеджеры одного

типа – например, с аналитическими склонностями, – попробуйте поближе познакомиться с работой другого отдела, в котором больше ценят иной – возможно, более концептуальный – набор навыков.

**При принятии решений мыслите шире.** В управленческих решениях используйте «покров неведения». Допустим, вы рассматриваете возможность внедрения новой политики, включающей в себя более длительные отпуска для сотрудников, но исключающей гибкий график, так необходимый молодым родителям. Будет ли зависеть ваше решение от того, есть ли у вас дети? От того, мужчина вы или женщина? Здоровы вы или страдаете какими-либо заболеваниями? Так вы поймете, насколько сильно на вас влияют имплицитные предубеждения.

В середине 1990-х годов Тони Гринвальд, профессор психологии из Вашингтонского университета, разработал экспериментальный метод изучения бессознательных предубеждений – Тест имплицитных ассоциаций (ТИА). В компьютерной версии теста от испытуемого требуется быстро распределить слова и изображения на «плохие» и «хорошие». Он должен в течение долей секунды выразить с помощью клавиатуры свое различное отношение к таким словам, как «любовь», «радость», «боль», «печаль», и в то же самое время сортировать изображения лиц, которые (в зависимости от изучаемого предубеждения) будут черными или белыми, молодыми или старыми, полными или худыми и т. д. Тест выявляет имплицитные предубеждения, фиксируя практически незаметные изменения времени реакции испытуемого при сопоставлении различных наборов слов и лиц. Люди, которые сознательно считают, что у них нет никаких негативных чувств, скажем, к афроамериканцам или старикам, тем не менее обычно реагируют медленнее при необходимости сопоставить с «хорошими» словами пожилые или черные лица, чем молодые или белые.

Начиная с 1998 года, когда Гринвальд, Брайан Нозек и Махзарин Банаджи выложили ТИА в Интернет, им воспользовались более 2,5 млн людей со всего мира, и результаты подтвердили и обогатили данные более традиционных лабораторных исследований. При любом варианте проведения теста выясняется, что имплицитные предубеждения сильны и распространены повсеместно. (Более подробно о ТИА см. «Предвзяты ли вы?».)

Предвзятость нередко оказывается экономически невыгодна. Психологи Лори Радмен из Университета Ратгерс и Питер Глик из Университета Лоренса провели контролируемые эксперименты и изучили, как имплицитные предубеждения мешают квалифицированным работникам занимать подходящие для них должности. В одной из серий экспериментов рассматривалось влияние имплицитных гендерных стереотипов на кадровые решения. Оказалось, что люди с сильными имплицитными предубеждениями менее склонны нанять на работу, требующую стереотипных «женских» качеств (например, общительности), женщину, подходящую по квалификации, но с ярко выраженными «мужскими» качествами личности, такими как амбициозность и независимость. Однако мужчину с такими же качествами они бы наняли, практически не задумываясь. Значит, участники эксперимента неосознанно придерживались мнения, что, несмотря на одинаковую квалификацию, женщина с меньшей вероятностью, чем мужчина, обладает необходимыми социальными навыками. Эти результаты позволяют предположить, что имплицитные предубеждения могут стать источником издержек, не давая квалифицированным кандидатам занять место в компании.

Судебные дела также раскрывают перед нами издержки имплицитных предубеждений, как экономические, так и социальные. Рассмотрим дело Pricewaterhouse против Хопкинс. Несмотря на то что Энн Хопкинс трудилась больше своих коллег, заработала для компании \$25 млн и получала отличные отзывы от клиентов, ей было отказано в партнерстве. Она подала в суд. Процесс показал: те, кто давал ей оценку в компании, продемонстрировали явно предвзятое отношение. Например, они заявили, что Энн «слишком много значения придает тому, что она женщина», и что ей неплохо было бы «пройти курсы хороших манер». Но, вероятно, еще более убедительными с юридической точки зрения стали однозначные экспериментальные свидетельства. Профессор психологии Сьюзан Фиске, выступая в качестве эксперта со стороны защиты, заявила, что склонность к предвзятым решениям всегда превалирует в системе, где тот или иной человек в своем роде уникален – например, является единственной женщиной, единственным афроамериканцем или единственным инвалидом. Судья Герхард Гезель заключил, что в оценке Энн Хопкинс

«были задействованы более тонкие процессы [чем обычные дискриминационные намерения]», и она выиграла дело как в суде первой инстанции, так и в Верховном суде, создав прецедент в дискриминационном праве.

Аналогичным образом, дело 1999 года Томас против Kodak послужило доказательством тому, что имплицитные предубеждения могут стать источником для принятия решений. Суд поставил вопрос: «Сознательно ли работодатель основывал свои оценки на расовой принадлежности или делал это просто из-за существующих неосознаваемых стереотипов и предубеждений?» Суд заключил, что истец имеет право не соглашаться с «субъективными оценками, за которыми могут стоять скрытые или бессознательные расовые предубеждения». Хотя суды обычно очень внимательно относятся к подобным делам и не спешат возлагать на кого-то ответственность на основании непреднамеренной предвзятости, данные прецеденты свидетельствуют о том, что компании должны задуматься об ответственности, которую может повлечь за собой такое их поведение.

### ***Предвзяты ли вы?***

Готовы ли вы поклясться, что относитесь к белым так же, как к афроамериканцам? А к женщинам так же, как к мужчинам? Или к пожилым людям так же, как к молодым? Подумайте еще раз, прежде чем давать клятву. Посетите [implicit.harvard.edu](http://implicit.harvard.edu) или [www.tolerance.org/hidden\\_bias](http://www.tolerance.org/hidden_bias), чтобы узнать о своем бессознательном отношении.

Тест на имплицитные ассоциации, доступный на этих сайтах, раскрывает бессознательные убеждения. При его прохождении вам требуется очень быстро установить связь между словами с положительной или отрицательной коннотацией и изображениями различных людей. Другие разнообразные тесты, представленные на этих сайтах, помогают выявить расхождение – или соответствие – между сознательным и бессознательным отношением человека к людям разной расовой принадлежности, сексуальной ориентации или физических особенностей. Данные онлайн-тестирования, в котором приняли участие 2,5 млн человек, и дальнейшие исследования говорят нам о том, что бессознательные предубеждения:

- **широко распространены.** По меньшей мере 75 % участников продемонстрировали наличие имплицитных предубеждений в пользу молодых, богатых и белых;

- **устойчивы.** Одного сознательного желания не быть предвзятым недостаточно для того, чтобы искоренить имплицитные предубеждения;

- **противоречат сознательным намерениям.** Хотя люди обычно говорят, что у них нет или почти нет сознательных предубеждений против афроамериканцев, арабов, евреев, геев, лесбиянок или бедняков, по имплицитным показателям выявляется существенная предвзятость;

- **различны по степени в зависимости от группового статуса.** Представители меньшинств обычно проявляют меньшее имплицитное предпочтение к собственной группе, чем представители большинства. Например, афроамериканцы демонстрируют сильное предпочтение своей группы по эксплицитным показателям, но по результатам тестов имплицитное предпочтение оказывается более слабо выраженным. И наоборот, белые американцы демонстрируют низкое предпочтение своей группы по эксплицитным показателям, но более сильное – по имплицитным;

- **последовательны.** Те, у кого, по данным ТИА, выявляется высокая степень предвзятости, также более склонны вести себя соответствующим образом при личном общении и при принятии решений, например о приеме на работу;

- **экономически невыгодны.** Исследования, проводимые нами в настоящее время, позволяют предположить, что имплицитные предубеждения создают «стереотипный налог»: люди теряют деньги, так как из-за своей предвзятости упускают возможность узнать больше о возможных партнерах или кандидатах на должность и таким образом получить дополнительную прибыль от взаимовыгодных отношений.

## **Внутригрупповой фаворитизм: предвзятость в пользу своей группы**

Вспомните, как часто за последние несколько лет вы оказывали какие-либо услуги друзьям, родственникам, коллегам? Может быть, вы способствовали их знакомству с полезными людьми, устройству чьего-то ребенка в школу или предложили вакансию? Большинство из нас с удовольствием занимается этим – чаще для близких людей и тех, кто имеет с нами что-то общее: национальность, социальное положение, вероисповедание, расу, место работы или учебное заведение. Такая помощь кажется вполне невинной. Что плохого в том, чтобы попросить своего соседа, декана в университете, поговорить с сыном коллеги? Вы же просто помогаете людям, когда рекомендуете бывшую подругу по женскому студенческому клубу на работу или обращаетесь к кузине-банкиру, когда вашему единоверцу по церкви отказывают в выдаче кредита.

Мало кто задумывается о том, что через такие «добрые» поступки он лишает возможности кого-то другого. Но, распределяя ограниченные ресурсы (рабочие места, повышения в должности, кредиты) среди тех, кто им близок или похож на них, власть имущие тем самым дискриминируют остальных. Такой «внутригрупповой фаворитизм» создает привилегии для ограниченного круга лиц. Но, если прямая дискриминация «других», непохожих на вас людей считается безнравственной, помощь близким чаще всего воспринимается как достойный одобрения поступок. Задумайтесь, сколько компаний открыто поощряет такое поведение, предлагая вознаграждение сотрудникам, рекомендующим на вакансии своих знакомых.

Знаете ли вы, что, оказывается, американские банки чаще отказывают в кредитах чернокожим, чем белым, даже если они имеют одинаковую квалификацию? Можно предположить, что банки не любят афроамериканцев. Однако социальный психолог Дэвид Мессик считает более вероятным, что в основе такой дискриминации лежит внутригрупповой фаворитизм. Белый банковский служащий может проявить благосклонность к неквалифицированному белому заемщику, но в случае обращения такого же неквалифицированного чернокожего будет точно следовать банковским правилам. Отказывая ему в кредите, он выказывает не столько ненависть к чернокожим, сколько сочувствие к белым. Это тонкое, но очень важное отличие.

Этическая цена этой диспропорции совершенно очевидна и должна служить достаточным аргументом для преодоления проблемы. Однако такая непреднамеренная предвзятость имеет и еще один дополнительный эффект: она невыгодна экономически. Кредиторы, проявляющие дискриминацию, зачастую несут из-за просроченных ссуд финансовые потери, которых они могли бы избежать, будь их решения более объективными. Кроме того, если их предвзятость выйдет наружу, они рискуют вызвать негативное отношение со стороны общественности или даже подвергнуться судебному преследованию. В иной ситуации компания может понести реальные издержки, наняв на работу кандидата, который не соответствует требованиям и получил место только благодаря сочувствию кадрового работника, подверженного внутригрупповому фаворитизму.

Внутригрупповой фаворитизм весьма устойчив, когда принадлежность к группе создает явные преимущества, как, например, среди белых и других доминирующих социальных групп. (Он может быть слабее или вообще отсутствовать среди тех людей, чья групповая принадлежность дает им мало социальных преимуществ.) Из-за этого при самых различных управленческих коллизиях – от приема на работу, увольнений и продвижений по службе до подписания контрактов об услугах и заключения партнерства – квалифицированные кандидаты, принадлежащие к меньшинствам, попадают под неявную дискриминацию, иногда просто потому, что представляют меньшинство. Их слишком мало для того, чтобы противостоять склонности большинства к внутригрупповому фаворитизму.

### **Завышенная самооценка: предвзятость в свою пользу**

Для успешного человека естественно хорошо относиться к самому себе. Но многочисленные исследования показывают, что большинство людей оценивают себя выше среднего по многим параметрам, от интеллекта до водительских навыков. Бизнесмены – не исключение. Мы склонны преувеличивать наш личный вклад в работу группы, и это обычно ведет к гипертрофированному ощущению собственной значимости. Мы с удовольствием поддаемся этому бессознательному предубеждению и чем больше думаем только о собственных заслугах,

тем менее оказываемся способны справедливо оценить работу тех, кто трудится рядом с нами.

Лабораторные исследования выявляют этот самый личный из типов предвзятости. Юджин Карузо, Ник Эпли и Макс Бэйзермен в Гарварде недавно попросили будущих магистров бизнеса в учебных группах оценить, какой вклад каждый из них вносит в работу своей группы. Сумма всех личных вкладов, естественно, должна была составлять 100 %. Однако, когда исследователи сложили все оценки студентов в каждой из групп, у них получилось в среднем 139 %. В еще одном похожем эксперименте Карузо с коллегами продемонстрировали откровенную переоценку личного вклада учеными, участвующими в совместных исследовательских проектах. К сожалению, хоть это и не удивительно, чем больше общая сумма оценок превышает 100 % (иными словами, чем выше каждый оценивает собственный вклад), тем менее участники группы склонны сотрудничать в дальнейшем.

В бизнесе слишком высокая самооценка каждой из сторон также мешает созданию стабильных союзов. Когда один из стратегических партнеров требует признания за собой слишком больших заслуг и скептически относится к вкладу другого, оба они склонны в качестве компенсации «тормозить» собственную работу. Последствия такого отношения для совместного предприятия очевидны.

Очевидно, что бессознательно завышенная самооценка будет ухудшать результативность деятельности и снижать жизнеспособность рабочих групп в компаниях, точно так же как она уменьшает склонность к сотрудничеству ученых. Аналогично она влияет на заинтересованность персонала. Давайте подумаем, как работники воспринимают прибавку к зарплате. Большинство из них мало чем отличаются от детей из Лейк-Уобегона<sup>[5]</sup>, которые всегда считают себя «продвинутой» группой среди сверстников. Многие работники вынужденно принимают прибавки ниже среднего, но стоит им узнать, что коллега получил более крупную компенсацию, – при этом даже искренне веря в его заслуги, – у них естественным образом возникает чувство недовольства. Это недовольство в лучшем случае перейдет в уменьшение заинтересованности и ухудшение результатов деятельности. В худшем же работник может вообще уволиться из компании, которая, по его мнению, не ценит его вклад.

## **Конфликт интересов: предвзятость в пользу тех, от кого вы можете получить выгоду**

Все знают, что конфликт интересов может привести к намеренно коррумпированному поведению. Но многочисленные психологические эксперименты доказывают, насколько сильно подобные конфликты могут непреднамеренно влиять на принятие решений<sup>[6]</sup>. Они также позволяют предположить, что в мире бизнеса возникает немало ситуаций, когда в ходе конфликтов честные и порядочные профессионалы бессознательно дают неразумные и непорядочные рекомендации.

Так, например, врачи сталкиваются с конфликтом интересов, когда принимают плату за направление пациентов на клинические исследования. Хотя большинство врачей, несомненно, уверены, что действуют исключительно ради блага пациента, могут ли они поручиться, что «платность» не влияет на их решение? Аналогичным образом, многие адвокаты получают гонорар на основании внесудебных решений. Обращение в суд дорого, последствия его непредсказуемы, поэтому внесудебные решения часто оказываются для адвоката привлекательным вариантом. И адвокат искренне верит в то, что руководствуется исключительно интересами клиента. Но можно ли в таких обстоятельствах остаться объективным и беспристрастным?

Исследование, проведенное службой финансовых исследований FirstCall среди аналитиков брокерской фирмы, демонстрирует, как конфликт интересов создает бессознательные помехи принятию объективных решений. В 2000 году, когда индекс Nasdaq упал на 60 %, подавляющее большинство аналитиков продолжали давать своим клиентам рекомендации «активно покупать», «покупать» и «держаться». В чем причина такого несоответствия рекомендаций происходящему? Ответ может скрываться в системе, провоцирующей конфликт интересов. Часть заработной платы аналитиков определяется доходами брокерской фирмы. Некоторые фирмы даже привязывают вознаграждение аналитиков к обороту, который обеспечивают их клиенты, создавая для первых явный стимул к продлению и расширению отношений с этими клиентами. Но предположение о том, что в период этого падения Nasdaq все аналитики фирмы сознательно

предавались коррупции, «выдавая» клиентов ради получения вознаграждений по существующей системе, противоречит здравому смыслу. Конечно, в любом стаде есть паршивые овцы. Но гораздо более вероятно, что большинство аналитиков искренне верили в то, что дают правильные рекомендации в интересах клиентов. Просто большинство из них не осознавали, что встроенный в систему поощрений конфликт интересов делает невозможным распознавание имплицитной предвзятости в собственных рекомендациях.

## **Одних стараний недостаточно**

На финансовые скандалы, нередко имеющие разрушительные последствия, компании реагируют запуском программ нравственного воспитания для менеджеров. Многие ведущие мировые бизнес-школы создают новые курсы и привлекают преподавателей профессиональной этики. Центральное место в таких попытках занимает обучение широким принципам нравственной философии, которое должно помочь менеджерам справиться с моральными проблемами, с которыми они сталкиваются.

Все это, конечно, прекрасно и основано на самых лучших намерениях, однако мы сомневаемся, что такой подход, опирающийся на корректировку собственного морального поведения, способен существенно повлиять на качество процесса принятия решений. Для этого необходимо включить в программы информацию о последних научных достижениях в области работы нашего мозга и познакомить менеджеров с теми самыми бессознательными механизмами, которые лежат в основе предвзятых решений. Кроме того, менеджеры должны проделывать специальные упражнения и участвовать в исследованиях, помогающих выявить собственные предубеждения, ведущие к неверным решениям.

Люди могут принимать более мудрые и нравственно верные решения, если станут задумываться о своих бессознательных предубеждениях. Но как проникнуть вглубь нашего мышления и разобраться в том, что находится за пределами сознания? Необходимо активно над этим работать. Водитель «рыскающего» автомобиля тем не менее может сознательно корректировать направление его движения, точно так же и менеджеры могут развивать сознательные стратегии для коррекции своей бессознательной предвзятости. Для этого требуется особое внимание – постоянная сознательная корректировка сил, которые способны сбить процесс принятия решений с правильного курса. Методы такой коррекции разделяются на три основные категории: сбор данных, формирование среды и расширение процесса принятия решений.

### ***Сбор данных***

Первый шаг в борьбе с бессознательными предубеждениями – это сбор данных, которые помогут распознать их наличие. Очень часто эти данные оказываются крайне неожиданными. Многие люди с огромным удивлением узнают о своих гендерных и расовых предубеждениях, пройдя ТИА. Откуда это удивление? Дело в том, что большинство из нас доверяет «статистике», которую создает наша интуиция. Но истинные данные собираются редко, хотя сделать это очень легко. Один из способов – систематический анализ принимаемых решений.

Вспомните студентов Гарварда, которые оценили свой вклад в работу групп так, что общая цифра составила 139 %. Когда исследователи попросили членов групп оценить вклад других перед оценкой собственного, она снизилась до 121 %. Тенденция к переоценке собственных усилий осталась, но такая стратегия разложения общей работы на составляющие снижает степень предубежденности. Там, где преобладают заявления типа: «Я заслуживаю больше, чем получаю», обычно достаточно просто попросить членов команды высказаться о вкладе других, прежде чем заявлять о собственном, чтобы запросы приблизились к тому, чего действительно заслуживает каждый из работников. Такую проверку можно проводить систематически.

Это простая стратегия, которой менеджеры могут постоянно пользоваться для оценки справедливости собственных запросов в компании. Но ее также можно применять в любой ситуации, когда члены команды или подчиненные начинают требовать слишком многого. Например, объясняя сотруднику, почему ему назначили неадекватную, по его мнению, прибавку, руководитель должен спросить у него не о том, чего заслуживает лично он, а о том, что можно считать достойной прибавкой с учетом вклада всех членов команды и общей суммы, выделенной на поощрения. Точно так же, когда сотрудник считает, что делает в группе слишком много по сравнению с коллегами, попросите его оценить усилия других, прежде чем оценивать свои. Это поможет приблизить его восприятие к реальности, не лишит его заинтересованности в общем деле и снизит ощущение недооцененности.

Прохождение ТИА – еще одна полезная стратегия сбора данных. Мы рекомендуем использовать этот тест в вашей компании, чтобы выявить имеющиеся у вас и ваших сотрудников имплицитные

предубеждения. Но хотим предупредить: тест является образовательным и исследовательским инструментом и не должен служить методом отбора и оценки, поэтому полученные результаты должны оставаться частной информацией. Простое знание о степени ваших собственных предубеждений поможет вам сосредоточиться на тех областях принятия решений, которые требуют более пристального внимания и рассмотрения. Например, если при тестировании у менеджера выявляются предпочтения в отношении определенных групп, он должен внимательно отнестись к процессу приема новых сотрудников на работу, чтобы не допустить непропорционального представления этих групп. Поскольку очень многие имеют такие предубеждения, их можно признать открыто и сделать это знание основой для изменения процесса принятия решений. Очень важно, чтобы распространенность предубеждений не стала оправданием для бездействия: «популярность» предубеждений не означает, что с ними не нужно бороться, точно так же как часто встречающаяся близорукость не означает, что не стоит использовать методы коррекции зрения.

### ***Формирование среды***

Исследования показывают, что имплицитные предубеждения формируются благодаря внешним подсказкам. Например, Кертис Хардин с коллегами в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса с помощью ТИА изучали, меняются ли результаты теста на расовые предубеждения, если его проводит чернокожий исследователь. В одной группе студентов тест проводил белый экспериментатор, в другой – мулат. Как обнаружил Хардин, одно лишь присутствие «цветного» исследователя снизило уровень негативной имплицитной предвзятости по отношению к афроамериканцам по данным теста. Другие подобные исследования дали сходные результаты для других социальных групп. Чем же объясняются такие различия? Можно предположить, что, с точки зрения испытуемых, присутствующий в комнате экспериментатор должен быть компетентным, ответственным и обладающим властью. Участники тестирования под руководством чернокожего исследователя приписывают эти положительные характеристики данному человеку и, вероятно, как следствие, – группе в целом. Эти данные дают основания думать, что одним из средств

против имплицитных предубеждений может быть помещение человека в среду, разрушающую стереотипы.

Мы знаем одну женщину-судью, которая работала в районе, где преобладало афроамериканское население. Большинство обвиняемых в суде по определению оказывались чернокожими. Поэтому судья столкнулась с парадоксом. С одной стороны, она дала клятву быть объективной и выносить решения непредвзято. С другой – каждый день она пребывала в среде, которая подкрепляла ассоциацию между чернокожими и преступностью. Сознательно она отвергала расовые стереотипы, но подозревала, что у нее имеется бессознательная предубежденность, порожденная именно работой в данных условиях. Каждый день погружаясь в эту среду, она начинала сомневаться в том, что судит справедливо.

Вместо того чтобы и дальше усугублять предубеждения, судья решила создать для себя альтернативную среду. Она провела свою свободную неделю в другом суде, где обвиняемые были преимущественно белыми. Одно дело за другим опровергало стереотипное видение чернокожих как преступников, а белых – как законопослушных граждан и таким образом разрушало ее возможную предвзятость по отношению к черным.

Задумайтесь, не подкрепляет ли ваше рабочее место каких-либо предвзятых ассоциаций. Нет ли там, к примеру, «стены славы», на которой представлены фото лучших работников, принадлежащих примерно к одной и той же группе? Не получают ли повышение всегда менеджеры сходного типа? Не используют ли люди слишком часто определенные аналогии из стереотипной или узкой области (например, спортивные метафоры или кулинарные термины)? Менеджеры могут подвергнуть свою компанию проверке, направленной на выявление подобных схем или подсказок, которые непреднамеренно ведут к выработке стереотипных ассоциаций.

Если такая проверка свидетельствует о том, что среда действительно порождает бессознательные предубеждения или неэтичное поведение, попробуйте создать компенсирующие условия, как сделала судья. Например, если ваш отдел поддерживает стереотипное мнение, что именно мужчины по своей природе занимают доминирующее положение в иерархии (большинство менеджеров – мужчины, а их помощники – женщины), найдите отдел,

где лидирующие позиции занимают женщины, и запустите программу обмена. Обеим группам пойдет на пользу обмен лучшими практиками, а ваш отдел испытает влияние антистереотипных подсказок среды. Менеджеры, направляющие работников в клиентские компании для повышения качества обслуживания, должны внимательно выбирать партнеров, которые способны разрушить стереотипы, подкрепляющиеся в их собственной компании.

### *Расширение процесса принятия решений*

Представьте себе, что вы решаете важный вопрос в области политики компании. Это решение принесет одной группе работников больше выгод, чем другим. Например, благодаря этой политике может увеличиться продолжительность отпусков для всех сотрудников, однако она исключает гибкий график, желательный для многих молодых родителей. Другая политика может снизить возраст обязательного выхода на пенсию и таким образом исключить из штата пожилых сотрудников, но при этом создать возможности продвижения для более молодых. А теперь представьте себе, что, принимая подобные решения, вы не знаете, к какой группе принадлежите сами. То есть вы не знаете, молоды вы или стары, женаты или одиноки, какая у вас сексуальная ориентация, есть ли у вас дети, страдаете ли вы какими-либо заболеваниями. Со временем вы об этом узнаете, но только после того, как приказ будет подписан. Какое же решение вы примете при таком гипотетическом сценарии? Рискнете ли вы оказаться в группе, которой будет невыгодно ваше собственное решение? Как бы изменились ваши решения, если бы вы принимали их, «примерив» на себя другую личность, отличающуюся от вашей?

Этот мысленный эксперимент – версия идеи «покрова неведения», принадлежащей философу Джону Ролзу<sup>[7]</sup>, согласно которой только человек, не сознающий своего личного места в обществе, способен принимать истинно нравственные решения. Немногие люди способны полностью надеть на себя такой покров, и именно поэтому скрытые предубеждения так сложно исправить, даже если они будут идентифицированы. Использование этого метода при принятии важных управленческих решений поможет вам понять, насколько сильно на вас влияют имплицитные предубеждения.

Прежде чем действовать в соответствии с интуицией, менеджер может, помимо сбора данных, предпринять и другие предварительные шаги. С какого списка кандидатов вы начинаете, решая, кого направить на курсы повышения квалификации, рекомендовать на новый пост или назначить на выгодную позицию? Большинство из нас составят такой список быстро и особо не задумываясь. Однако не следует забывать о том, что наша интуиция склонна к имплицитным предубеждениям (в пользу доминирующих или предпочитаемых большинством групп), внутригрупповому фаворитизму (в пользу своей группы), завышению самооценки (в свою пользу) и конфликту интересов (в пользу людей, чьи интересы влияют на ваши). Принимая кадровые решения, вместо того чтобы полагаться на мысленный шорт-лист, составьте полный список имен сотрудников, обладающих соответствующей квалификацией.

Использование такого расширенного списка дает вам несколько преимуществ. Наиболее очевидное – возможное выявление таланта, который в противном случае вы могли бы проглядеть. Менее очевидно, но не менее важно, что сам процесс сознательного рассмотрения нестереотипных вариантов может снизить степень имплицитной предвзятости. На самом деле простое обдумывание гипотетических нестереотипных сценариев – например, поручение сложной презентации женщине или получение повышения от босса-афроамериканца – может способствовать менее предвзятому и более этичному принятию решений. То же самое возникает при сознательном рассмотрении не самых очевидных вариантов при наличии конфликта интересов или вероятности чрезмерных запросов.

## **Бдительный менеджер**

Если вы ответили «да» на вопрос в начале статьи, значит, вам казалось, что вы этично принимаете решения. Как бы вы ответили на этот вопрос сейчас? Очевидно, что простой убежденности или искренних намерений недостаточно для уверенности в том, что вы действительно действуете так этично, как склонны представлять. Менеджеры, стремящиеся быть этичными, должны подвергать сомнению свою уверенность в собственной непредвзятости и признавать, что определяющей характеристикой этичного менеджера

является не столько правильность намерений, сколько бдительность. Они должны активно собирать данные, формировать среду и расширять процесс принятия решений. Более того, они могут исправлять то, что уже сделано. Они должны искать любую возможность применять конструктивную политику действий – не потому, что в прошлом какая-то группа была несправедливо ими обижена, а потому, что в обычном, повседневном поведении хороших людей с лучшими намерениями по определению присутствует такая диспропорция. Как ни странно, только те, кто способен осознать возможность собственного неэтичного поведения, могут начать принимать действительно этические решения.

Впервые опубликовано в выпуске за декабрь 2003 года.

## Принятие решений: совершенствуем процесс

*Томас Дэвенпорт*

**В последние годы люди, принимающие решения и в государственном, и в частном секторах, сделали на удивление много ошибок. Вторжение в Ирак, несоблюдение условий соглашений по глобальному потеплению, игнорирование Дарфура – все эти решения, похоже, будут записаны в учебники истории как необдуманные. А как насчет решений инвестировать в субстандартные ипотечные кредиты и секьюритизировать их или хеджировать риск кредитными дефолтными свопами? Это происходило во многих компаниях. Но отдельные организации тоже принимают плохие решения. Tenneco, когда-то бывшая большим конгломератом, сделала неудачный выбор при покупке бизнесов и теперь состоит всего из одной компании, производящей автозапчасти. General Motors принимала крайне неудачные решения о том, какие автомобили выставлять на рынок. Time Warner ошибся, купив AOL, а Yahoo дал маху, решив не продаваться Microsoft.**

Откуда эти трудности в принятии решений? Во-первых, оттого, что решения, как правило, рассматриваются как прерогатива отдельных людей – обычно членов руководства. Сам процесс, использованная информация и логика рассуждений зависят от них, находясь в чем-то вроде черного ящика: данные поступают внутрь, наружу выходят решения – но кто знает, что происходит там, внутри? Во-вторых, не в пример остальным бизнес-процессам принятие решений редко подвергается системному анализу внутри фирмы. Очень немногие организации «перестроили» свои решения. Однако, как и для любого другого процесса, есть много способов улучшить принятие решений.

Полезные открытия в этой области совершаются уже давно. К примеру, ученые более полувека назад описали феномен «группового мышления», при котором группа людей всегда стремится найти компромиссный вариант, и он до сих пор сбивает с толку принимающих решения от Белого дома до переговорных в компаниях. В XVI веке католическая церковь придумала адвоката дьявола для критики решений о канонизации – но до сих пор лишь в немногих организациях рассматриваются и защищаются альтернативные

решения. В недавних популярных книгах о бизнесе разбирается множество разнообразных методов принятия решений (см. врезку «Полезные книги»).

### *Полезные книги*

**Малкольм Гладуэлл «Озарение»<sup>[8]</sup>** – гимн интуитивному принятию решений.

**Джеймс Шуровьески «Мудрость толпы»<sup>[9]</sup>** – агитация за принятие решений большой группой.

**Джона Лерер «Как мы принимаем решения»<sup>[10]</sup>** – разбор психобиологии принятия решений и границы рациональности.

**Дэн Ариэли «Предсказуемая иррациональность»<sup>[11]</sup>** – обсуждение поведенческой экономики и ее применения в процессе принятия решений.

**Ричард Талер и Касс Санстейн Nudge** дала начало дискуссиям о поведенчески ориентированных принципах в Вашингтоне.

**Две книги об аналитическом и автоматическом принятии решений**

**Том Дэвенпорт и Джоан Харрис «Аналитика как конкурентное преимущество»<sup>[12]</sup>**

**Айан Эрс «Супервычислители»**

Однако, несмотря на то что деловые люди совершенно точно покупают и читают эти книги, немногие компании на деле пользуются их рекомендациями. Последствия такого невнимания к проблеме становятся все более серьезными. Пришло время вывести принятие решений из мрака чистой индивидуализации и идиосинкразии. Организациям стоит помочь своим менеджерам эффективнее использовать процессы принятия решений. Конечно, повышение качества процессов не гарантирует повышения качества решений, но вероятность последнего вырастет.

### *Идея вкратце*

Как правило, принятие решений в организациях редко является предметом системного анализа. В результате появляется великое множество неудачных решений, таких как популярное недавно инвестирование в субстандартные ипотечные кредиты и их секьюритизация или хеджирование риска кредитными дефолтными

свопами. Бизнес-литература изобилует советами относительно того, как принимать решения, но организации довольно медленно внедряют эти практики. Пришло время сосредоточиться на принятии решений, говорит Дэвенпорт и предлагает четыре шага: 1) составить список решений, которые нужно принять, и расположить их в приоритетном порядке; 2) учесть факторы, влияющие на каждое из них, например кто какую роль играет, как часто требуется принимать решение и какая информация необходима для его поддержки; 3) разработать роли, процессы, системы и модели поведения, которые необходимы вашей организации, и 4) закрепить инструменты принятия решений и их поддержку на уровне организации. Служба образовательного тестирования (COT) и компания Stanley Works уже добились успеха, улучшая процесс принятия решений. COT учредила централизованный совещательный орган для принятия основанных на фактах решений о новых предложениях. В корпорации Stanley есть ценовой калькуляционный центр совершенства с внутренними консультантами, каждый из которых занимается одним из подразделений компании. Руководителям следует учитывать множество факторов при принятии решений, опасаться аналитических моделей, непонятных менеджерам, быть уверенными в четкости выводов, практиковать «модельный менеджмент» и, так как только люди могут со временем пересматривать критерии принятия решений, культивировать человеческие резервы.

## **Концепция улучшения решений**

Фокусировка на решениях не обязательно требует полного сосредоточения на умственных процессах менеджеров (хотя черный ящик, безусловно, стоит приоткрыть). Это может означать проверку доступных компонентов процесса принятия решения: какими должны быть решения, откуда берется информация, каковы ключевые роли и так далее. Умные организации принимают разноплановые меры, затрагивающие технологии, информацию, организационную структуру, методы и персонал. Они могут улучшить принятие решений за четыре шага.

### ***1. Определение***

Менеджерам стоит начать с составления списка решений, которые должны быть приняты, и сортировки их по важности, к примеру «10 главных решений, требующихся для выполнения нашей стратегии» или «10 главных решений, которые должны осуществиться, если мы хотим достичь наших финансовых целей». Некоторые решения будут редкими и в высшей степени стратегическими («Какие приобретения позволят нам занять необходимую долю рынка?»), в то время как другие – частыми и тактическими («Как решить, сколько платить по претензиям?»). Без определения приоритетов все решения будут восприниматься как одноплановые, то есть самые важные не будут проанализированы с должным вниманием.

## ***2. Инструменты***

Помимо самих ключевых решений необходимо определить факторы, которые на них влияют. Кто и какую роль играет в принятии решения? Как часто принимаются решения? Какая информация необходима для поддержки решений? Насколько хорошо обычно принимаются решения? Такая проверка помогает организациям понять, какие решения нуждаются в улучшении и какие процессы могут сделать их эффективнее, и формирует стандартный язык обсуждений.

## ***3. Внедрение***

Составив список решений и выяснив, что требуется для осуществления каждого из них, вы можете разработать роли, процессы, системы и модели поведения, которые будут при этом использованы. Ключ к эффективному внедрению решений – широкий и всеобъемлющий подход, включающий в себя все методы улучшений и охватывающий все аспекты процесса принятия решений, в том числе их выполнения, о чем обычно забывают.

## ***4. Регламентация***

Организациям необходимо дать менеджерам инструменты и предоставить постоянную поддержку для того, чтобы «решать, как решать». К примеру, менеджеры компании Air Products and Chemicals учат определять, стоит ли принимать конкретное решение самостоятельно в одиночку, самостоятельно после консультации с

группой, группой путем простого голосования или же нужно достичь консенсуса. Вдобавок они определяют, кто будет нести ответственность за принятие решения, кто будет отвечать за результаты и кого нужно проконсультировать или информировать.

Компании, серьезно относящиеся к регламентации усовершенствованного процесса принятия решений, часто составляют список экспертов по этому направлению для совместной с топ-менеджерами работы над улучшением процесса. В компании Chevron, к примеру, есть группа анализа решений, члены которой организуют семинары по выработке решений, координируют сбор данных для анализа, строят и отлаживают экономические и аналитические модели, помогают проектным менеджерам и лицам, принимающим решение, разобраться в аналитике, указывают, когда дополнительная информация и анализ могут улучшить решение, проводят оценку качества решения и тренируют принимающих решения. Группа обучила более 2500 ЛПР<sup>[13]</sup> в процессе двухдневных мастер-классов и сертифицировала еще 10 000 с помощью обучающего онлайн-модуля. В компании Chevron все основные капитальные проекты (обычные для крупных нефтяных компаний) пользуются системным анализом решений.

Организация, применяющая эти четыре шага, также должна оценить качество принятого решения. При этом следует рассматривать не только текущие бизнес-результаты (на которые может влиять и политика, и удача), но и сам процесс принятия решений, и информацию, на которую полагался менеджер. Chevron регулярно устраивает «ретроспективные обзоры» основных решений и не только оценивает результаты, но и анализирует, как можно было эффективнее провести процесс или лучше справиться с неопределенностью.

Давайте посмотрим, как две компании усовершенствовали свои процессы принятия решений.

### **Новый механизм принятия решений о новых продуктах в Службе образовательного тестирования**

Служба образовательного тестирования (COT) разрабатывает и администрирует такие общеизвестные тесты, как SAT, GRE, TOEFL и AP. В 2007 году Курт Ландграф, генеральный директор COT, решил,

что организации необходимо ускорить и улучшить принятие решений о новых продуктах и сервисах, чтобы продолжать эффективно конкурировать. СOT раньше применяла к новым предложениям процесс проверки на контрольных пунктах завершения этапов, но матричная структура организации и распределенная ответственность за принятие решений сделали этот процесс неэффективным.

Ландграф попросил Т. Дж. Эллиотта, вице-президента СOT по стратегическому планированию в сфере персонала, и Марису Фарнум, заместителя вице-президента по обмену технологиями, возглавить команду, которая будет проверять процесс принятия решений. Команда обнаружила несколько фундаментальных проблем. Во-первых, принимающим решение часто не хватало информации об интеллектуальной собственности, партнерах, времени обработки и подходящем рынке для новых предложений. Во-вторых, было непонятно, кто играет какую роль в принятии решения. И, в-третьих, структура процесса была нечеткой.

Эллиотт и команда Фарнум разработали новый процесс для решений, в большей степени основанных на фактах. Они создали централизованный совещательный орган для принятия решений о новых предложениях, разработали формы для ввода новых метрик и информации о каждом предложении, а также установили стандарты доказательств того, что предложение удовлетворяет стратегии СOT и вероятному рыночному спросу. Процесс применяется в течение 20 месяцев и по праву считается главным улучшением. Очевидным результатом стало уменьшение плохих решений относительно выпусков новых продуктов. Однако в совещательном органе поняли, что для увеличения количества предложений и улучшения их качества предложения нужно «вести» с ранних этапов. Спектр его влияния за последнее время расширился до оценки и определения приоритетов относительно адаптации имеющихся продуктов и ввода новых.

## **Лучшие ценовые решения в Stanley Works**

Stanley Works, производитель инструментов и других товаров для строительства и безопасности, работает со своим Ценовым калькуляционным центром совершенства с 2003 года. Компания собрала в широкомасштабный проект по внедрению постоянных

улучшений Stanley Fullfillment System несколько групп решений, критичных для достижения успеха, включая ценообразование, продажи и оперативное планирование, содержание процессов и безотходное производство, которые было необходимо усовершенствовать. Для каждой из этих областей сформировали свой центр совершенства, поскольку каждый тип решения требует огромного количества информации. Ценовой центр дает глубокие знания о ценовых, информационных и аналитических инструментах, а также обеспечивает связь ценовых экспертов консалтинговых фирм и компаний, занимающихся программным обеспечением, с подразделениями Stanley. В его составе – директор, внутренние консультанты для каждого подразделения, а также специалисты по информационным технологиям и добыче данных.

Центр внес ряд изменений в выработку и реализацию ценовых решений подразделениями. Со временем в нем разработали несколько ценовых методологий, и теперь он сфокусирован на подходах к оптимизации ценообразования. Он порекомендовал назначить менеджеров подразделений ответственными за ценообразование. Он проводит стандартные «совещания по валовой прибыли» с отделами, чтобы поделиться успехами или разобрать неудачи (генеральный директор Stanley Джон Лундгрэн часто принимает участие в этих встречах). Итоги ценообразования добавляются в личные аттестационные отчеты. Для сбора и анализа цен конкурентов был приглашен сторонний исполнитель. Центр помог наладить автоматическое принятие решений, например процесс авторизации рекламных мероприятий. В нем используется «анализ потенциальных возможностей» для исследования данных о продажах клиента и определения возможностей для дополнительных продаж или маржи. Также его сотрудники обучают подразделения методам ценообразования, участвуют в новых проектах/стартапах, занимаются коучингом и наставничеством, а также распространением инноваций и популяризацией лучших практик ценообразования.

Результат работы центра говорит сам за себя: совокупная прибыль в Stanley выросла с 33,9 % до более чем 40 % за шесть лет. Перемены добавили больше \$200 млн к стоимости фирмы. Берт Дэвис, руководитель компании Stanley по вопросам бизнес-преобразований и информационных систем, говорит: «Мы пытались улучшить решения

в ценообразовании только через данные и анализ, но это не сработало. Все получилось только после того, как мы создали этот центр – мы начали видеть реальные улучшения в решениях о ценообразовании».

## Многообразие приводит к лучшим результатам

Аналитика и автоматизация принятия решений – одни из самых сильных инструментов улучшения принятия решений. Все больше фирм используют их в стратегии и тактике, строя конкурентные стратегии вокруг своих аналитических ресурсов и принимая решения, основанные на данных и анализе (см. мою статью «Конкуренция в аналитике», *HBR*, январь 2006 года). Аналитика становится еще эффективнее, когда она связана с автоматизированной системой, способной принимать множество решений виртуально в реальном времени (лишь немногие правила по закладным и страхованию в США написаны без автоматизированных решений).

### Новые горизонты принятия решений

Давно известные методы принятия решений недавно были усовершенствованы с помощью новых технологий и новых исследований.

Но у каждого метода есть свои преимущества и недостатки.

	Процесс в небольшой группе	Аналитика	Автоматизация	Нейронаука
	Принятие эффективных решений несколькими людьми	Использование данных и количественного анализа для поддержки принятия решений	Использование правил и алгоритмов для автоматизации процессов принятия решений	Использование результатов исследования мозга, проливающих свет на принятие решений
<b>Преимущества</b>	Поспешное согласие относительно решений маловероятно. Есть возможность четко распределить ответственность. Можно рассмотреть несколько вариантов	Повышенная вероятность правильных решений. Научный метод добавляет строгости	Скорость и точность. Ясные критерии принятия решений	Принимающие решение знают, когда использовать эмоциональный мозг. Рациональный мозг начинает работать более эффективно. Индивидуальное принятие решений может быть переоценено
<b>Обратите внимание!</b>	Стандарты обсуждения должны быть рациональными, а не эмоциональными. Каждый должен высказать свое решение после обсуждения	Сбор достаточного количества данных может быть трудным и занять много времени. Правильные предположения являются ключевыми	Сложность разработки. Критерии принятия решений могут меняться	Мозг до сих пор мало изучен

	Поведенческая экономика	Интуиция	Мудрость толпы
<b>Преимущества</b>	Применение исследований экономического поведения и мышления в процессе принятия решений	Доверие чьему-то чутью и опыту в принятии решений	Использование опросов и маркетинговых исследований с целью доверять принятию решений или сбор данных большим группам
<b>Обратите внимание!</b>	Описывает когнитивные искажения и зоны иррациональности. Может подталкивать решения в определенном направлении. Находки в этой области до сих пор бессистемны. Контекст и выбор слов могут влиять на принятие определенных решений	Просто, никаких данных не требуется. Подсознание может быть полезно при сравнении вариантов. Как правило, это наименее точный метод принятия решений. Принимающие решения легко поддаются влиянию контекста	Люди, близкие к предмету решения, занимают выгодное положение, зная правду. Решения, принятые толпой, могут быть очень точными. Люди в толпе не должны воздействовать друг на друга. Процесс участия каждого члена толпы в принятии решения сложно регулировать

Но, если один из этих подходов терпит фиаско, это может серьезно навредить вашему бизнесу. Если вы принимаете плохие решения по займам или страхованию с помощью автоматизированной системы, к примеру, то можете потерять денежный поток (спросите банкиров, которые выпустили такое количество низкокачественных субстандартных кредитов). Таким образом, критически важно уравнивать и дополнять эти инструменты принятия решений человеческой интуицией и суждениями. Организации должны:

- ограждать менеджеров от встраивания в их бизнес аналитических моделей, которых они не понимают. Это означает, конечно, что для того, чтобы быть эффективными, менеджеры должны все лучше разбираться в аналитике. Как сказал экономист из Йеля Роберт Шиллер в интервью *McKinsey Quarterly* в апреле 2009 года: «Если вы управляете компанией, вы должны быть количественным человеком. Количественные детали действительно играют большую роль»;

- делать ясные предположения. За каждой моделью стоят предположения, такие как «цены на жилье будут продолжать расти в обозримом будущем» или «уровни списания непогашенной ссуды останутся такими же, какими были последние 10 лет» (оба предположения, конечно, недавно были дискредитированы). Зная, что представляют собой предположения, можно предчувствовать момент, когда использование модели перестанет приводить к эффективным решениям;

- практиковать «модельный менеджмент», который следит за тем, какие модели были использованы в организации и насколько хорошо они работают. Это помогает проанализировать и предсказать выбранные параметры. Capital One, один из первопроходцев на этом

пути, имеет в арсенале множество аналитических моделей для поддержки маркетинга и операционной деятельности;

- культивировать человеческие резервы. Автоматические системы принятия решений часто используются для замены людей, принимающих решения, но тогда вы теряете людей, а это риск. Чтобы оценить эффективность критериев принятия решений во времени и понять, что автоматизированный алгоритм работает уже не так хорошо, нужен человек-эксперт.

Также важно знать, когда *не* стоит применять конкретный метод принятия решения. К примеру, аналитика – не лучший выбор в ситуации, когда решение необходимо принять очень быстро. И почти все количественные модели, даже прогностические, основаны на данных из прошлого, так что, если ваш опыт или интуиция подсказывают, что прошлое – не лучший проводник в настоящее или будущее, вам стоит применить другие методы принятия решений или хотя бы собрать немного новых данных и аналитики (краткий обзор сильных и слабых сторон различных методов дан в таблице «Новые горизонты принятия решений»).

Принятие решений, как и любая другая деловая активность, не совершенствуется без систематического пересмотра. Если вы не знаете, которые из ваших решений самые важные, то не сможете определить приоритеты в улучшениях. Если вы не знаете, как в вашей компании принимаются решения, то не сможете изменить этот процесс. Если вы не оцениваете результаты изменений, то вряд ли сможете повысить качество своих решений. Просто начните уделять решениям то внимание, которого они заслуживают. Без этого любой успех вашей организации в принятии решений – просто вопрос везения.

Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь 2009 года.

## **Почему хорошие руководители принимают плохие решения**

*Эндрю Кемпбелл, Джо Уайтхед, Сидни Финкельштейн*

На каждом шагу, дома и на работе, мы принимаем решения. Мелкие, безобидные, касающиеся только нас самих – и важные, которые отражаются на окружающих: на их благосостоянии, благополучии и работе. По ходу дела мы, конечно, совершаем ошибки. Как ни печально, но действительность такова: самые важные решения, принятые умными, ответственными людьми с самыми лучшими намерениями, оказываются иной раз абсолютно неверными. Вспомним хотя бы Юргена Шреппа, бывшего главу Daimler-Benz. Он сумел провести слияние Chrysler и Daimler, невзирая на сильную оппозицию этой идее в своем концерне. Но через девять лет Chrysler пришлось продать за бесценок. Стив Рассел, бывший гендиректор британских аптек Boots Group, чтобы обеспечить рост сети и сделать ее непохожей на остальных, повел компанию новым курсом: Boots открыла врачебные кабинеты в своих аптеках и стала предоставлять некоторые медицинские услуги, в частности стоматологические. Но менеджеры Boots никогда таким бизнесом не занимались, и нужного опыта у них не было, поэтому новое направление не принесло желаемой прибыли. В итоге проштрафившегося Рассела довольно быстро отправили в отставку. Бригадный генерал Мэтью Бродерик, глава Национального оперативного центра безопасности, должен был оповестить президента Буша и членов правительства, если из-за урагана «Катрина» наводнение разрушит дамбы, защищающие Новый Орлеан. Тем не менее вечером 29 августа 2005 года, несмотря на многочисленные сообщения о прорывах, он доложил, что дамбы пока стоят, и ушел домой. Поста своего он вскоре лишился.

Все эти люди были асами в своем деле, и все же они приняли явно неверные решения, что выяснилось очень быстро. Почему? И главное – как избежать подобных ошибок? Ответ на этот вопрос мы искали последние четыре года, и по ходу дела нам пришлось погрузиться в новую дисциплину: нейробиологию решений. Мы

начали исследование с создания базы данных. В нее попали 83 решения, ошибочных, с нашей точки зрения, изначально. Проанализировав их, мы поняли, что неправильные управленческие решения всегда проистекают из неверных представлений какого-то ответственного лица. Значит, надо было понять, откуда берутся эти неверные представления. Далее мы расскажем о том, что мешает людям ясно видеть истину, и обсудим, как организации могли бы оградить процесс принятия решений от свойственной всем нам предвзятости и тем самым свести к минимуму вероятность ошибок.

## **Помехи в работе мозга**

Когда мы принимаем какое-либо решение, у нас в мозгу совершаются два основных процесса. Во-первых, он оценивает происходящее, распознавая паттерны в поступающей информации, а во-вторых, диктует эмоциональную реакцию, навешивая на ситуацию эмоциональный ярлык – субъективный шаблон восприятия, который будет храниться в нашей памяти. Эти процессы совершенствовались в ходе эволюции, и обычно их результаты вполне надежны. Но не всегда.

**Распознавание паттернов.** Обучение, любое человеческое знание и умение приводят к подсознательному накапливанию долгосрочной памятью шаблонов – паттернов. Распознавая их, мозг обобщает информацию, которая поступает более чем из 30 его отделов, сводит неизвестное к известному, позволяет различать и упорядочивать огромное количество данных. Когда мы попадаем в новые условия, мозг делает предположения на основе прежних впечатлений и представлений. Так шахматист за считанные секунды оценивает позицию и выбирает оптимальный ход, опираясь на свой опыт. Но распознавание паттернов может сыграть с нами злую шутку. Иногда, оказавшись вроде бы в знакомой ситуации, мы думаем, что хорошо все понимаем, хотя на самом деле это не так.

### ***Идея вкратце***

- Свои оценки мы делаем в основном посредством бессознательных процессов – нейробиологи называют их распознаванием паттернов и созданием эмоциональных шаблонов. Обычно благодаря им мы быстро принимаем вполне правильные решения, но такие факторы, как личная заинтересованность,

эмоциональная привязанность и дезориентирующие воспоминания, могут вызвать сбой.

- Руководителям нужно предусмотреть надежную процедуру выявления предубеждений и принять меры предосторожности: более тщательно анализировать важные решения, открыто обсуждать их. Выстроить четкую процедуру принятия решений.

- Воспользовавшись описанной авторами методикой, компании смогут избежать многих ошибочных решений, которые объясняются особенностями работы нашего мозга.

В этом отношении случившееся с Мэтью Бродериком весьма поучительно. Опытный генерал, участник Вьетнамской войны и других военных операций, он возглавлял оперативный центр Министерства внутренней безопасности США и во время предыдущих ураганов. По опыту он знал, что, когда происходит что-то из ряда вон выходящее, первые донесения бывают сумбурны и не всегда соответствуют действительности. Значит, прежде чем что-нибудь делать, нужно дождаться информации из надежного источника. На этот раз ураган «Катрина» ударил по городу, расположенному ниже уровня моря, а в таких передрыгах Мэтью Бродерик никогда прежде не бывал.

К вечеру 29 августа, примерно через 12 часов после того, как «Катрина» обрушилась на Новый Орлеан, Бродерик получил 17 донесений о сильных затоплениях и разрушенных дамбах. Но у него была и другая информация. Инженерные войска докладывали, что прорывов дамб не обнаружено. А во второй половине дня он посмотрел репортаж CNN из Французского квартала, с Бурбон-стрит: жители собирались группками и с облегчением говорили: слава богу, кажется, пронесло. Бродерик понял, что это и была та «железная правда», которой он дожидался, – так его подвело распознавание паттернов. И ближе к ночи, прежде чем ехать домой, он составил отчет, в котором написал, что дамбы устояли. Правда, он все-таки добавил, что завтра эту информацию надо будет уточнить.

### ***Идея на практике***

Руководители, как и все люди, принимают решения, распознавая паттерны и реагируя на закрепленные за ними эмоциональные ассоциации. До поры до времени этот процесс протекает без сбоев,

но если свои выводы они делают под влиянием предубеждений, то возможны серьезные ошибки.

*Пример:* В своих персональных компьютерах основатель Wang Laboratories Эн Ванг установил проприетарную операционную систему, хотя индустрия тогда уже явно ориентировалась на IBM PC. Он совершил эту ошибку под влиянием предубеждения. Эн Ванг считал, что в начале его профессиональной деятельности IBM поступила нечестно с ним, и не хотел даже думать о том, чтобы воспользоваться IBM-совместимым ПО.

Чтобы принимаемые в вашей компании решения были объективны – чтобы на них не отражалась личная заинтересованность, эмоциональные привязанности и дезориентирующие воспоминания руководителей, – пригласите надежного человека со стороны, и пусть он поможет вам определить, кто из них попадает в группу риска.

*Пример:* Без пяти минут начальник подразделения косметических средств индийской компании решала, стоит ли ей назначить на свое место бывшего заместителя. Она сознавала, что на ее вывод могут повлиять два фактора – ее привязанность к коллеге и желание разгрузить себя после перехода. Руководитель пригласила консультанта из кадрового агентства, попросила его оценить коллегу и сказать, что лучше: назначить его или пригласить кого-нибудь со стороны.

Если вероятность необъективности велика, компаниям нужно предусмотреть меры предосторожности. Представьте людям, принимающим решения, новые данные и аналитические выкладки, отведите больше времени на дискуссии и критику, отладьте формальный процесс принятия решений.

*Пример:* Желая помочь генеральному директору принять важное стратегическое решение, председатель глобального химического концерна уговорил его посоветоваться с сотрудниками инвестиционного банка, создать рабочую группу для анализа вариантов и для выработки решения сформировать специальный комитет из высших руководителей компании.

**Создание эмоциональных ярлыков**, или шаблонов, – это процесс, благодаря которому эмоциональная информация «прикрепляется» к хранящимся в нашей памяти мыслям и впечатлениям и подсказывает

нам, на что обращать внимание, а на что – нет, как реагировать (немедленно или подождать, вступить в борьбу или обратиться в бегство).

Важность эмоциональных шаблонов становится особенно очевидной, когда происходят какие-либо повреждения отделов мозга, управляющих эмоциями. В этом случае, как свидетельствуют результаты неврологических исследований, даже если у человека сохраняется способность к объективному анализу, его решения, как правило, бывают запоздалыми и ошибочными.

Как и распознавание паттернов, эмоциональные шаблоны обычно помогают нам принимать разумные решения, хотя тоже порой сбивают с толку. Вспомним историю Wang Laboratories – в начале 1980-х годов она лидировала на рынке текстовых процессоров. Понимая, что появление персонального компьютера ставит под угрозу будущее его компании, основатель фирмы Эн Ванг, чтобы удержаться на прежних позициях, выпустил ПК под собственным брендом. К сожалению, он выбрал проприетарную операционную систему, а индустрия между тем явно уже ориентировалась на стандарты IBM PC. Этот промах, последствия которого Ванг не пережил, во многом объяснялся давнишней нелюбовью Эна Ванга к IBM. Он не мог простить IBM, что, как он считал, компания когда-то его обманула: речь шла о новой технологии, которую он изобрел на заре своей карьеры. Из-за этого он был против идеи IBM-совместимой платформы, хотя ПО для IBM разрабатывала третья сторона – Microsoft.

Почему мозг не учится на подобных ошибках? Одна причина очевидна: мыслительная работа по большей части совершается бессознательно. Поэтому нам трудно уследить за обоснованностью данных и логических конструкций, которыми мы пользуемся, принимая решения. Чаще всего ошибки в наших «программах» мы обнаруживаем, только когда видим прямые последствия своих неверных выводов. Мэтью Бродерик слишком поздно понял, что к урагану «Катрина» его любимое правило «железной правды» – итог его жизненного опыта – было неприменимо. Эн Ванг убедился в том, что выбрал тупиковый путь, сделав ставку на собственное ПО, только после того, как его персональный компьютер потерпел неудачу на рынке.

Мы уже поняли, что в наших оценках велика роль бессознательного, но проблема усугубляется тем, что у нас нет столь нужной для принятия решений системы сдержек и противовесов. Наш мозг не действует по схеме из учебника: продумать все варианты, определить цель и оценить, насколько каждый вариант подходит для ее достижения. Вместо этого мы анализируем ситуацию, распознавая паттерны, и решаем, действовать или нет, «считывая» свои эмоциональные ярлыки. Оба процесса включаются практически моментально. Как показывает исследование психолога Гэри Кляйна, наш мозг «вспоминает» о выводе, уже сделанном когда-то в похожей ситуации, хватается за него и не торопится рассматривать альтернативы. Более того, хуже всего у нас обстоит дело с критикой собственных первоначальных установок – нашей изначальной системы координат.

В бизнес-школе Эшридж мы часто ставим такой опыт – он подтверждает, как трудно вырваться из заданной системы координат: предлагаем студентам кейс, в котором описывается новая технология, сулящая компании хорошие перспективы. Группа обычно бьется над задачей по многу часов, прежде чем усомнится в правомерности самой постановки вопроса и поймет, что из-за этой технологии компания скорее всего потеряет свою долю рынка. И хотя все студенты каждый раз убеждаются в том, что, учитывая бизнес-модель компании, инновация принесет одни убытки, некоторые группы так и не могут отказаться от навязанной нами установки и рекомендуют массированно инвестировать в инновацию.

### **Опасный обман**

Анализируя неверные решения сильных руководителей, мы пришли к выводу, что мозг «подсовывает» нам не тот паттерн или эмоциональный ярлык по одной из следующих причин. Первая и самая обычная – *сильная личная «заинтересованность»*; это из-за нее мы излишне эмоционально воспринимаем информацию, то есть искаженно оцениваем ее важность, что, в свою очередь, заставляет нас видеть то, что нам хочется видеть. Как показали исследования, даже врачи и аудиторы, специалисты, которые, казалось бы, всегда действуют с холодной головой, назначая лечение или формулируя

выводы аудиторской проверки, не могут отрешиться от личной «заинтересованности» – горячее сердце дает о себе знать и тут.

Вторая, менее известная причина – *привязанности, делающие нас пристрастными*. Мы привязываемся к людям, к тем или иным местам, к вещам, и это может сказаться на нашей оценке ситуации, в которой мы оказались, и необходимых действий. Классический пример такой эмоциональной зависимости – обычное нежелание руководителей продавать подразделения, в которых они когда-то работали.

И третья причина – *дезориентирующие воспоминания*. В прошлых событиях мы видим явную параллель с нынешними, и это направляет наши мысли по ложному пути – мы можем проглядеть или недооценить что-то очень важное. Именно это случилось с Мэтью Бродериком: он не придал должного значения тому, что ураган обрушился на город, расположенный ниже уровня моря. Навешивая на тот или иной прошлый опыт эмоциональный ярлык, мозг обрекает нас на подобную дезориентацию. Если когда-то в сходной ситуации мы принимали верные решения, то вероятность того, что мы упустим самые главные нюансы, особенно велика. Пример тому – покупка компании Snapple Уильямом Смитбургом, тогдашним гендиректором Quaker Oats. Snapple он приобрел потому, что был ослеплен успехом предыдущей сделки, в результате которой Quaker Oats стала единственным производителем энергетического напитка Gatorade. Грамотно выстроенная реклама Gatorade обеспечила ему бешеную популярность, и благодаря грамотному управлению новое подразделение стало приносить хорошую прибыль (за десять лет его стоимость выросла со \$100 млн до \$1,3 млрд). Смитбург предсказывал Snapple ту же судьбу. На поверку же оказалось, что сходства между Snapple и Gatorade маловато, и в конечном счете Snapple потащила Quaker на дно. Это была худшая сделка Смитбурга, из-за нее и закатилась звезда Quaker.

Конечно, отчасти все сказанное известно и так. У людей есть предубеждения, и, принимая решения, важно их нейтрализовать (многие опытные руководители умеют это делать). Но главная-то наша идея в другом: зная особенности работы мозга, нельзя рассчитывать на то, что люди смогут сами выявлять ошибки в своих оценках и принимать адекватные меры предосторожности. А значит, в случае важных решений нужно предусмотреть надежную процедуру

выявления тех самых причин, о которых мы говорили выше. Кроме того, необходимо отладить процесс коллективного принятия решений.

Вот, например, в какой ситуации оказалась Рита Чакра, возглавлявшая косметическое подразделение Choudry Holdings (названия организаций и имена людей, о которых идет речь в этом и следующих примерах, изменены). Ее повысили – назначили директором компании, выпускавшей товары широкого потребления. Ей надо решить, кто займет ее место – бывший зам или человек со стороны. Угрожает ли что-нибудь ее объективности? Да, могут проявить свою силу эмоциональные ярлыки: не исключено, что Рита привязана к коллеге или же лично заинтересована в том, чтобы побыстрее найти себе замену и на переходном этапе не осложнять себе жизнь подбором нового кандидата. Конечно, мы не знаем наверняка, есть ли у Риты какая-нибудь заинтересованность в исходе дела. Да она и сама не знает этого, поскольку процесс принятия решения, как мы уже говорили, происходит по большей части бессознательно. Уверены мы только в том, что вероятность совершить ошибку существует. Так как же Рите обезопасить себя? Как ей может помочь в этом начальник?

Самый простой ответ – посоветоваться с человеком, у которого нет личной заинтересованности в вопросе. Это может быть начальник Риты, руководитель отдела персонала, специалист по подбору кадров или сослуживец, которому она доверяет. Вероятно, этот человек выскажет иную точку зрения или уговорит Риту взвесить разные варианты – и даже будет отстаивать решение, которое ей не понравится. К счастью, Рита знала о том, что рискует ошибиться, а потому пригласила специалиста по подбору персонала, чтобы он помог оценить двух кандидатов – ее коллегу и человека со стороны. В конце концов она выбрала коллегу, но только после того, как убедилась в объективности своего вывода.

Многие руководители, как мы выяснили, интуитивно понимают, что мыслительный процесс любого человека, и их самих в том числе, подвержен всякого рода искажающим воздействиям. Но мало кто выработал строгую процедуру, благодаря которой надежно оградил бы себя от ошибок. Сейчас давайте обратимся к опыту двух компаний, которые нашли принцип решения этой проблемы: они знают, что мешает нам мыслить беспристрастно, и принимают меры предосторожности.

## **Защититься от необъективности**

Одно из отделений европейской транснациональной компании – назовем ее Global Chemicals – работало ни шатко ни валко. Его руководители дважды обещали подтянуться и дважды не выполняли обещания. Генеральному директору Марку Тайсону предстояло решить судьбу отделения.

Оно появилось в результате двух крупных и пяти менее масштабных поглощений, осуществленных за последние пять лет в соответствии с выдвинутой Тайсоном стратегией роста. Первые две сделки Тайсон проводил сам, он же назначил руководителей, которые так и не поставили предприятие на ноги. Председатель наблюдательного совета Олаф Грюнвельд решил проверить, насколько объективно Тайсон оценивает сложившуюся ситуацию, и в случае чего – помочь. Он не критиковал ход мыслей Тайсона, он просто допустил вероятность того, что мнение Тайсона предвзято.

Прежде всего Грюнвельд попытался понять, из-за чего в принципе Тайсон мог неверно понимать проблему (см. врезку «Сигналы опасности»). Тайсон сам создал это отделение, и, возможно, именно привязанность к нему мешала гендиректору отказаться от выбранной стратегии или сместить посаженных им руководителей. Более того, в прошлом во время глубокой реструктуризации другого предприятия он встал на сторону его топ-менеджмента и, как показало время, был абсолютно прав. Но это уже значило, что в нынешней ситуации Тайсон мог усмотреть аналогию с прошлым и бессознательно склоняться к той же политике. Итак, предполагая, что коллега может оказаться в плену у своей привязанности и дезориентирующих воспоминаний, Грюнвельд предусмотрел три меры предосторожности, благодаря которым можно было бы принять максимально объективное решение.

### ***Новый опыт или новые данные***

Как правило, пелена с глаз человека спадает, когда к нему попадает новая информация или ему подсказывают, что можно как-то иначе посмотреть на проблему. В данном случае Грюнвельд попросил инвестиционный банк сообщить Тайсону, сколько может принести сделка по продаже подразделения. Грюнвельд считал, что это заставит Тайсона рассмотреть самый радикальный вариант решения проблемы,

ведь он, по-видимому, столь дорожит подразделением или его руководством, что такая мысль ему даже не приходит в голову.

### *Дальнейшие обсуждения*

Эта мера гарантирует открытое противостояние заблуждениям и тенденциозности. Она особенно действенна, если в систему власти встроены сдержки и противовесы. Финансовый директор компании был человеком сильным, но остальные топ-менеджеры, считал Грюнвельд, никогда не осмелятся возражать генеральному. Поэтому Грюнвельд предложил создать организационный комитет в составе Тайсона, финансового директора и себя самого. Теперь, даже если Тайсон станет жестко вести свою линию, они с финдиректором сумеют привести все доводы против. Вдобавок Грюнвельд предложил Тайсону сформировать небольшую рабочую группу во главе с директором по стратегии: она будет анализировать все варианты и представлять их оргкомитету.

### *Сигналы опасности*

**Выявлять сигналы опасности** надо до того, как решение принято. Как это делать, особенно в сложных ситуациях? Мы предлагаем следующий семиступенчатый процесс.

**1. Составьте список вариантов.** Перечислить все невозможно. Но если вы отметите крайности, то хотя бы очертите рамки для будущего решения.

**2. Составьте список всех, кто принимает решения.** От чьего мнения будет зависеть окончательное решение? Возможно, наберется человек десять, а то и больше, но, скорее всего, их будет один-двое.

**3. Выберите одного человека из списка.** Как правило, лучше всего начать с самого влиятельного руководителя. Подумайте, что может спровоцировать его необъективность.

**4. Проверьте наличие пристрастности.** Есть ли такие варианты, к которым руководитель склоняется в силу своей необъективности, привязанности? Не противоречит ли это интересам тех, кого прежде всего коснется принимаемое решение?

**5. Проверьте, нет ли дезориентирующего прошлого опыта.** Какие неясности могут быть связаны с решением? Не помешают ли

руководителю в каждом таком случае дезориентирующие воспоминания? Нет ли какого-то предыдущего опыта, особенно эмоционально нагруженного, который может сбить его с толку? Не забудьте также о предыдущих оценках, которые в нынешней ситуации могут оказаться несостоятельными.

**6. Повторите анализ применительно к другому влиятельному руководителю.** Возможно, в трудном случае придется проверить гораздо больше людей, и не исключено, что по ходу дела у вас образуется длинный перечень возможных сигналов опасности.

**7. Изучите эти сигналы** и поймите, не отразятся ли предубеждения на распознавании паттернов и эмоциональных шаблонов – в пользу либо не в пользу тех или иных вариантов. Если да, применяйте меры предосторожности.

### *Более жесткая система согласований*

Последнюю меру предосторожности Грюнвельд сформулировал так: важные решения должны утверждаться на самом высоком уровне. Это – не панацея от заблуждений, но, возможно, благодаря такому принципу будет меньше неприятных последствий. В Global Chemicals высшим органом был наблюдательный совет. Но Грюнвельд понимал, что в объективности совета многие могут усомниться, ведь сам он, будучи его председателем, работает и в оргкомитете. Поэтому он попросил двух своих коллег по наблюдательному совету выдвигать аргументы против решений оргкомитета.

В конце концов оргкомитет высказался за продажу подразделения, и совет поддержал его в этом. Цена, которую предложили компании, превысила все ожидания, что доказало правильность решения.

В данном случае процесс вынесения решения выстроил председатель наблюдательного совета Global Chemicals. И, учитывая важность обсуждаемой проблемы, это было правильно. Но многие решения принимаются в рабочем порядке, и гендиректор не может каждый раз вмешиваться в них, да это и нежелательно. Доказательство тому – история, которая произошла в Southern Electricity, отделении крупного предприятия энергосбыта. В составе Southern было три основных подразделения и две сильные функциональные службы. Согласно последним изменениям в законах подразделение не имело

права повышать цены – они могли даже снизиться. Его руководству нужно было придумать, как сократить капитальные затраты.

Глава SE Джек Уильямс понимал, что менеджеры не будут рисковать – они вообще предпочитали быстро заменять еще надежно работающее оборудование более современным. Он объяснял это тем, что в прошлом не раз случались крупные аварии и менеджерам тогда приходилось несладко – на них потоком обрушивались и жалобы потребителей, и упреки коллег. Уильямс был уверен, что воспоминания об этом не могли не отразиться на ходе их мыслей.

Нужно было как-то нейтрализовать болезненные ассоциации, но как? Уильямс не хотел закручивать гайки; по его мнению, ни руководители Southern, ни топ-менеджеры материнской компании не сделали бы это грамотно. В дополнительном анализе он тоже не видел смысла: анализ у них и так был поставлен на отлично. Уильямс пришел к выводу, что в процессе выработки решения надо больше обсуждать проблему – важно, чтобы высказались люди, хорошо понимающие, что к чему.

Сначала он думал, что им с финансовым директором нужно с самого начала участвовать в дискуссии. Но времени, чтобы разобраться в плюсах и минусах многочисленных проектов, у него не было, и он недостаточно хорошо знал детали, чтобы от его вмешательства был толк, – обычно он подключался к обсуждению позже, уже на этапе окончательного утверждения. В конце концов Уильямс решил, что прежде всего надо устроить дебаты в самой Southern – под присмотром консультанта схлестнуться должны начальники основных оперативных подразделений и функциональных служб. Но, вместо того чтобы просто отдать приказ, он изложил менеджерам свои соображения. Он сумел объяснить им, что обычно мешает объективно смотреть на вещи, и они поняли, что на них никто не собирается давить. Эта тактика увенчалась успехом. Менеджеры сами признали, что сокращать капитальные затраты необходимо, и Уильямсу не пришлось никому навязывать свое решение.

\* \* \*

Теперь мы больше знаем о работе мозга, а значит, лучше понимаем, как обезопасить себя от ошибок. И чем полагаться на мудрость и скромность гендиректора или существующую в компании систему

сдержек и противовесов, лучше со всеми, от кого зависят важные решения, открыто обсуждать, угрожает ли что-нибудь объективности решений, и если да, то принимать меры предосторожности. Если этой угрозы нет, значит, вопрос можно решить в рабочем порядке, без вмешательства начальства и долгих согласований. А освободившееся время стоит посвятить вопросам, в которых с большей вероятностью может проявиться естественная для людей пристрастность.

Впервые опубликовано в выпуске за февраль 2009 года.

**Хватит строить планы, пора принимать решения**

*Майкл Мэнкинс, Ричард Стил*

**Действительно ли стратегическое планирование совершенно бесполезно?** Этот вопрос задавал себе генеральный директор одной межнациональной производственной компании. Два года назад он предпринял амбициозную модернизацию процессов планирования. Старые методы, когда исполнительному комитету фирмы требовались стандартные презентации от главы каждого структурного подразделения, стали абсолютно непригодны. Члены этого комитета – генеральный директор, директор по производству, финансовый директор, технический директор и директор по персоналу – устали наблюдать за чередой бесконечных презентаций в PowerPoint, почти не дающих возможности проверить предположения подразделений или повлиять на их стратегии. А руководители отделов жаловались, что отчеты исполнительного комитета были затянутыми и содержали мало выполнимых советов. Хуже того, работа комитета редко приводила к стоящему решению.

В модернизированном процессе были задействованы новейшие идеи стратегического планирования. Во избежание информационной перегрузки презентация каждого подразделения ограничивалась пятнадцатью «сильнодействующими» кадрами, описывающими его стратегию. Чтобы решения были более обдуманными, требовалось подать все презентации и сопутствующие материалы в исполнительный комитет как минимум за неделю. Сами сеансы рассмотрения предложений были перестроены таким образом, чтобы осталось свободное время для общения корпоративной команды и менеджеров подразделений. А вместо принуждения начальников отделов к посещению встреч с директорами исполнительный комитет согласился предпринять беспрецедентную шестинедельную поездку, посещая каждое из 22 подразделений и проводя там целый день. Идея была в том, чтобы сделать рассмотрение предложений более продолжительным, сфокусированным и последовательным.

Не сработало. По прошествии двух запланированных циклов нового процесса генеральный директор провел анонимный опрос участников. К его разочарованию, отзывы состояли из длиннющего перечня жалоб: «Слишком долго», «Все на слишком высоком уровне», «Это никак не связано с тем, как мы ведем дела» и так далее. Однако самым убийственным было общее почти для всех опрашиваемых мнение, что новый метод дал очень мало реальных решений.

Генеральный директор был ошарашен. Как мог суперсовременный процесс планирования оказаться столь никчемным? И, что более важно, что ему нужно сделать, чтобы стратегическое планирование способствовало появлению большего количества лучших решений, и побыстрее?

Подобно этому генеральному директору, многие топ-менеджеры стали относиться к стратегическому планированию скептически. А чему тут удивляться? Несмотря на то что всю силу и энергию большинство компаний вкладывает в стратегическое планирование, этот процесс чаще всего становится препятствием к хорошему принятию решений, как показывает наше исследование. В результате стратегическое планирование на самом деле не влияет на стратегию большинства компаний.

На этих страницах мы продемонстрируем, что своим провалом стратегическое планирование чаще всего обязано двум факторам: а) это, как правило, ежегодный процесс; б) чаще всего он сфокусирован на отдельных структурных подразделениях. Таким образом, процесс полностью противоречит тому, как топ-менеджеры на деле принимают важные стратегические решения, которые не подчиняются календарю и не ограничиваются границами подразделений. Неудивительно, что члены руководства постоянно уклоняются от планирования. Они принимают решения, которые реально формируют стратегию компании и определяют ее будущее, – решения о слияниях и поглощениях, запусках новых продуктов, реструктуризации компании и тому подобном – вне процесса планирования, как правило, нерегулярно, без тщательного анализа или продуктивного обсуждения. Важные решения оказываются неверными или не принимаются вообще. Больше, чем что-либо другое, эта пропасть между тем, как работает планирование, и тем, как происходит принятие решений, объясняет фрустрацию, если не прямую антипатию, которые большинство управляющих испытывают к стратегическому планированию.

### *Идея вкратце*

Большинство топ-менеджеров считают традиционное стратегическое планирование бесполезным. Почему? В процессе есть серьезные недостатки. Во-первых, оно проводится ежегодно,

поэтому не помогает топ-менеджерам быстро реагировать на угрозы и возможности (новый конкурент, возможное поглощение), которые возникают в течение всего года.

Во-вторых, оно проводится в каждом подразделении отдельно. Члены исполнительного комитета посещают одно подразделение за раз и изучают его стратегические планы. У топ-менеджеров не хватает информации для обеспечения необходимого сопровождения в этих «деловых поездках». И эти посещения отвлекают их от срочных дел, касающихся всей компании, таких как выход на новый рынок, передача работ сторонним подрядчикам или реструктуризация компании.

Фрустрированные таким давлением, топ-менеджеры постоянно избегают формального процесса стратегического планирования своей компании, принимая нерегулярные решения, основанные на анализе малого количества данных и сухом обсуждении. Результат? Решения принимаются неправильно, слишком медленно или не принимаются вообще.

Как улучшить качество и количество ваших стратегических решений? Используйте непрерывное стратегическое планирование, сфокусированное на предмете. В течение всего года выявляйте вопросы, которые нужно решить, чтобы улучшить работу, – особенно касающиеся всех подразделений. Обсуждайте задачи по одной, пока не найдете решения. И добавляйте их в свою повестку дня по мере изменения обстоятельств на рынке.

Ваша награда? Более тщательное обсуждение и более значительные стратегические решения каждый год – принятые в точности тогда, когда нужно.

Но компании могут наладить этот процесс, если сфокусируются на источнике проблем. Совсем немного дальновидных компаний ушли от процессов планирования, привязанных к календарю и подразделениям, и заменили их продолжительным процессом принятия решений, ориентированным на задачи. Изменив длительность и фокус стратегического планирования, они также изменили природу обсуждений стратегии топ-менеджментом: с «просмотреть и принять» на «обсудить и решить». Это означает, что управляющие серьезно продумывают каждое крупное решение, в частности его влияние на деятельность и стоимость компании. Разумеется, эти компании

используют процесс разработки стратегии для принятия решений. Дело осложняется тем, что каждый год они принимают вдвое больше важных стратегических решений, чем компании с традиционной моделью планирования (см. врезку «Кто принимает больше решений?»). Эти компании перестали строить планы и начали принимать решения.

### *Идея на практике*

Как наладить эффективный процесс стратегического планирования?

**Свяжите принятие решений и планирование.** Создайте механизм, помогающий вам определить решения, которые *необходимо* принять для повышения акционерной стоимости компании. Когда они будут приняты, используйте свои стандартные процессы планирования, чтобы разработать применение пошагового плана.

**Пример:** В Boeing Commercial Airplanes топ-менеджеры регулярно встречаются для выявления самых насущных долгосрочных стратегических вопросов (например, создания новой стратегии развития продукта или стимулирования роста в процессе работы). При выборе направления действий они обновляют свой долгосрочный бизнес-план, применяя стратегию для этого решения (разделяя, но связывая планирование и выполнение, Boeing принимает решения лучше и быстрее).

**Сосредоточьтесь на делах всей компании.** В обсуждениях стратегий сфокусируйтесь на вопросах, общих для нескольких подразделений.

**Пример:** Осознав дефицит идей насчет инвестирования, лидеры Microsoft начали определять проблемы, например рост рынка персональных компьютеров и безопасность, как критичные для всей компании. Диалоги между лидерами подразделений и исполнительным комитетом теперь основаны на том, что Microsoft как единое целое может сделать для решения каждой проблемы, а не на том, какие стратегии должны сформулировать отдельные подразделения. Открываются бесчисленные возможности для роста.

**Разрабатывайте стратегию постоянно.** Распределите обзоры стратегии на весь год, а не сбивайте их все в короткое окно из двух-

трех месяцев. Вы сможете сосредоточиться и при этом решить одну проблему за раз. И останется возможность добавлять задачи по мере изменения условий бизнеса.

**Пример:** Топ-менеджеры мультииндустриального гиганта Textron рассматривают стратегии двух-трех подразделений в квартал, а не втискивают обзоры всех подразделений в один квартал ежегодно. Также они непрерывно проводят стратегические обзоры для решения каждого стратегического вопроса на повестке дня компании. Бывший когда-то аутсайдером среди равных, в 2004–2005 годах Textron стал одним из верхнего квартиля.

**Структурируйте обсуждения стратегии для достижения результатов.** Разрабатывайте и проводите стратегические семинары, чтобы участники соглашались с фактами, связанными с каждым вопросом, до того как выдвигать предложения.

**Пример:** В Textron каждый стратегический вопрос решается упорядоченным процессом. В течение первой сессии комитет менеджеров обсуждает имеющуюся ситуацию и достигает соглашения в существенных фактах (например, по покупательскому поведению клиентов, ключевых значениях рыночной рентабельности). Затем группа генерирует несколько целесообразных вариантов стратегии. Во второй сессии комитет оценивает альтернативы со стратегической и финансовой точек зрения и выбирает направление движения. Двигаясь от фактов к вариантам, а затем к выбору, группа принимает гораздо больше решений, чем раньше.

### ***Кто принимает больше решений?***

**Компании видят резкий подъем** качества принятия решений после ухода от традиционной модели планирования, привязанной к календарю и сфокусированной на структурных подразделениях. По результатам нашего опроса, компании, полностью порвавшие с прошлым, принимают более чем в два раза больше стратегических решений в год, чем компании, приверженные традициям. Более того, новая структура процесса планирования гарантирует, что эти решения, вероятно, наилучшие из возможных при той информации, которая была доступна менеджерам на тот момент.

Вот среднее количество важных стратегических решений, принимаемых в год компаниями, использующими данные методы стратегического планирования.

**Ежегодная сессия**, сфокусированная на структурных единицах

2,5 решения в год

**Ежегодная сессия**, сфокусированная на проблемах

3,5 решения в год

**Постоянная сессия**, сфокусированная на структурных единицах

4,1 решения в год

**Постоянная сессия**, сфокусированная на проблемах

6,1 решения в год

*Источник:* Marakon Associates и The Economist Intelligence Unit

### **Где планирование идет не так**

Осенью 2005 года Marakon Associates совместно с Economist Intelligence Unit опросили старших администраторов 156 крупных компаний по всему миру с оборотом \$1 млрд или больше (доход 40 % из них составляет более \$10 млрд). Мы спросили этих топ-менеджеров, как их компании строят долгосрочные планы и насколько эффективно, по их мнению, процессы планирования влияют на стратегические решения.

Результаты опроса подтвердили то, что мы наблюдали, годами консультируя компании: временные рамки и структура стратегического планирования – это препятствия для хорошего принятия решений. Точнее, мы обнаружили, что компании со стандартными процессами планирования и внедрения результатов принимают в среднем всего 2,5 важных стратегических решения в год (под «важными» мы подразумеваем решения, способные поднять прибыль компании более чем на 10 % в долгосрочной перспективе). Трудно представить, что с таким малым количеством стратегических решений, стимулирующих рост, эти компании продолжают двигаться вперед с финансовыми показателями, которые устраивают инвесторов.

Хуже того, мы подозреваем, что эти решения принимаются не благодаря, а вопреки процессу стратегического планирования. Действительно, модель традиционного стратегического планирования

настолько громоздкая и настолько не соответствует тому, чего менеджеры хотят и что им нужно для принятия решений, что топ-менеджеры постоянно избегают ее, делая крупнейшие стратегические выборы.

Когда важные решения принимаются вне процесса планирования, стратегическое планирование практически превращается в упорядочивание мнений, уже имеющихся у топ-менеджеров, вместо того чтобы быть движущей силой выявления и обсуждения критичных решений, которые компании необходимо принять для улучшения своей деятельности. Со временем менеджеры стали подвергать сомнению ценность стратегического планирования, уходить от него и полагаться на другие процессы построения стратегии компании.

### ***Календарный эффект***

В 66 % компаний, опрошенных нами, планирование – периодическое событие, часто предваряющее ежегодные процессы составления бюджета и утверждения капитала. На самом деле, увязывание стратегического планирования с этими процессами управления часто считается лучшим вариантом. Но, втискивая стратегическое планирование в ежегодный цикл, мы рискуем сделать его нерелевантным для большинства менеджеров, которые должны принимать множество важных решений на протяжении года.

В таком жестком расписании есть два больших недостатка. Первый можно назвать проблемой *времени*. Планирование, проводимое раз в год, просто не дает менеджерам необходимого времени для решения вопросов, наиболее сильно влияющих на работу. Согласно нашему опросу, компании с ежегодным планированием тратят на стратегическое развитие меньше девяти недель в год. Это неполных два месяца на сбор соответствующих фактов, установку стратегических приоритетов, взвешивание конкурентных альтернатив и принятие важных стратегических решений. Многие вопросы, особенно объединение нескольких бизнесов, пересечение географических границ и использование полной цепочки создания ценности, не могут быть эффективно решены за такое короткое время. У компании Boeing, к примеру, решение о передаче сторонним подрядчикам основных работ, таких как производство крыльев, заняло почти два года.

Ограниченные календарем планирования, топ-менеджеры корпораций оказываются перед выбором: либо не решать эти комплексные вопросы на деле, откладывая их в «слишком сложный» ящик, либо решать их с помощью какого-то процесса, отличающегося от стратегического планирования. В обоих случаях стратегическое планирование игнорируется и отделяется от стратегического принятия решений.

Также существует проблема *распределения времени*. Даже когда топ-менеджеры уделяют необходимое время стратегическому планированию для решения трудных задач, распределение времени может вызвать проблемы. В большинстве компаний стратегическое планирование – это периодический процесс, в ходе которого менеджеры анализируют рынок и информацию о конкурентах, выявляют угрозы и возможности, а затем определяют план на несколько лет. Но в реальном мире менеджеры принимают стратегические решения постоянно, часто – под влиянием срочной необходимости действовать (или реагировать). К примеру, когда новый конкурент выходит на рынок или конкурент запускает новую технологию, топ-менеджеры, стоящие на страже работы компании, должны действовать быстро и решительно. Но очень мало компаний (менее 10 %, согласно нашему опросу) имеют какой-либо жесткий или упорядоченный процесс ответа на изменения внешнего окружения. Вместо этого менеджеры полагаются на бессистемные нерегулярные процессы корректировки курса или ответных действий. И снова стратегическое планирование уходит в тень, а топ-менеджеры рискуют, принимая неудачные непродуманные решения.

Особенно впечатляющий пример влияния проблемы распределения времени – решения о слияниях и поглощениях. Возможности поглощения имеют свойство возникать внезапно, как результат перемен в менеджменте поглощаемой компании, действий конкурента или каких-либо других непредсказуемых событий. Имея многообещающую возможность и ограниченный запас времени для действия, топ-менеджеры не могут ждать, пока возможность будет оценена в ходе следующего ежегодного цикла планирования, поэтому одобряют сделку и принимают быстрое решение. Но из-за того, что надлежащий регламент рассмотрения зачастую отсутствует, менее серьезные вопросы, связанные с клиентами и людьми, столь

критичные для эффективной интеграции поглощенной компании, могут быть проигнорированы. И это не просто совпадение – невозможность планирования для нужд интеграции часто упоминается как основная причина провала сделки.

### *Эффект подразделения*

Организационный план типового процесса планирования включает его календарные эффекты, или, точнее, дефекты. Две трети опрошенных нами топ-менеджеров указали, что стратегическое планирование в их компаниях проводится подразделением за подразделением – иными словами, сфокусировано на подразделениях или группах подразделений. Но 70 % высших руководителей, участвовавших в нашем опросе, утверждали, что принимают решения по мере необходимости. К примеру, стоит ли выходить на китайский рынок? Стоит ли отдавать производство сторонним подрядчикам? Стоит ли поглощать своего дистрибьютора? При таком несоответствии между организацией планирования и тем, как принимаются важные решения, не очень-то и удивительно, что корпоративные лидеры снова ищут поддержки и вдохновения в других местах. Фактически только 11 % опрошенных нами топ-менеджеров твердо верили в то, что планирование стоит затраченных усилий.

Организационный фокус на традиционном стратегическом планировании также создает дистанцию – даже противостояние – между корпоративными топ-менеджерами и менеджерами подразделений. Представьте, к примеру, как большинство компаний проводят стратегические сессии – это формальные встречи старших менеджеров и глав каждого подразделения. Так как эти сессии направлены на создание диалога, основанного на фактах, нередко они немногим отличаются от бизнес-туризма. Исполнительный комитет прилетает на день, осматривает достопримечательности, общается с местными жителями и улетает. Подразделение, в свою очередь, делает очень большую работу, готовясь к этому королевскому визиту, и одержимо тем, чтобы он прошел гладко и беспроblemно. Подразделение с несколькими неразрешенными задачами и одобренным планом надеется, что все обойдется. Соответственно, местные менеджеры контролируют поток информации, идущий вверх, и управляющим передается только та информация, что

показывает каждое подразделение в максимально выгодном свете. Возможности подчеркнуты, угрозы преуменьшены или вовсе не упомянуты.

### *Традиционное планирование*

**Компании, которые следуют традиционной модели стратегического планирования, строят стратегический план для каждого подразделения в определенный момент года. Кросс-функциональная команда за неполные два месяца разрабатывает план для подразделения. Исполнительный комитет рассматривает каждый план – как правило, на встрече в подразделении, продолжающейся целый день, – и фиксирует результат. Планы объединяются в общий стратегический план компании, который представляют на рассмотрение совету директоров.**

По окончании цикла стратегического планирования подразделения посвящают еще восемь-девять недель формированию бюджета и планированию капиталовложений (в большинстве компаний эти процессы не связаны напрямую со стратегическим планированием).

Затем исполнительный комитет проводит еще одну серию собраний, в ходе которых обсуждает с каждым подразделением цели работы, распределение ресурсов и (во многих случаях) оплату работы менеджеров.

Результаты: принятый, но потенциально нереалистичный стратегический план и отдельный бюджет для каждого подразделения, не связанный с его стратегическим планом.

Даже не прибегающие к ухищрениям высшие менеджеры все еще испытывают проблемы с ведением конструктивного диалога или обсуждения. Причиной тому так называемая информационная асимметрия. У них просто нет информации, необходимой, чтобы помочь подразделениям. Поэтому, когда перед ними оказывается стратегический план, слишком гладкий, чтобы быть реалистичным, у них есть всего два варианта: отклонить его (ситуация практически беспрецедентная в крупных компаниях) – или оставаться в игре и ставить амбициозные цели, чтобы хотя бы выразить уверенность, что подразделение улучшит свою работу. В обоих случаях обзор мало влияет на решение задач. Неудивительно, что лишь 13 % опрошенных

нами топ-менеджеров чувствуют, что управляющие эффективно вовлечены во все аспекты стратегического развития своих компаний, от постановки целей до обсуждения альтернатив и принятия стратегий и распределения ресурсов.

## **Стратегическое планирование, направленное на решения**

Стратегическое планирование не может сработать, если оно не влияет на принятие решений. А влиять на принятие решений, сфокусированное на отдельных подразделениях и ограниченное календарем, оно не может. За последние несколько лет мы наблюдали, как многие передовые компании ушли от традиционного подхода и сконцентрировались именно на принятии решений с помощью постоянного определения и систематического пересмотра стратегических вопросов (во врезке «Непрерывное планирование, ориентированное на решения» представлен подробный пример такого подхода, основанного на вопросах). Хотя эти компании нашли различные конкретные решения, все внесли в целом одни и те же фундаментальные перемены в свои процессы планирования и стратегического развития, чтобы принимать больше решений и делать это быстрее и лучше.

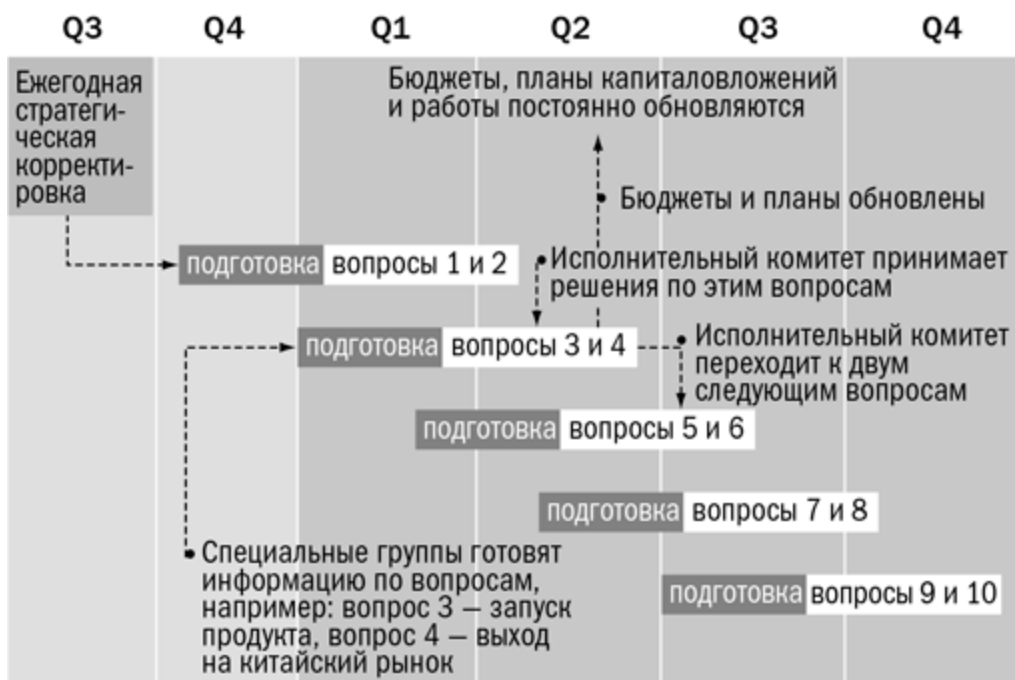
### ***Непрерывное планирование, ориентированное на решения***

**Когда компания в целом определила** свои важнейшие стратегические приоритеты (как правило, в ходе ежегодной стратегической корректировки), на протяжении всего года планируются диалоги исполнительного комитета для принятия решений по как можно большему количеству вопросов. Так как вопросы часто касаются нескольких подразделений, создаются специальные группы для подготовки стратегической и финансовой информации, необходимой для определения и развития стратегических альтернатив по каждому вопросу. Эта подготовка может длиться до девяти недель. Первый диалог направлен на достижение соглашений по фактам, сопутствующим вопросу, и набору реальных альтернатив. Второй посвящен развитию этих альтернатив и выбору лучшего направления действия. После решения вопроса на повестку дня выносятся новые. Критичные вопросы могут быть внесены в процесс планирования в любое

время, так как рыночные и конкурентные условия постоянно меняются.

Когда решение принято, соответствующим образом обновляются бюджеты и планы капиталовложений тех подразделений, которых оно касается. Таким образом, процессы стратегического планирования, формирования бюджета и планирования капиталовложений оказываются объединенными. Это значительно уменьшает необходимость длительных переговоров исполнительного комитета и руководства подразделения о бюджете и планировании капиталовложений.

**Результаты:** для каждого ключевого вопроса – конкретный план решения, для каждого подразделения – постоянно обновляющийся бюджет и план капиталовложений, связанные напрямую с пересмотром критичных стратегических вопросов. Больше быстро принятых и более удачных решений в год.



***Они разделяют – но объединяют – принятие решений и построение планов***

Первое и самое важное: компании должны убрать решения из традиционного процесса планирования и создать другой, параллельный процесс для выработки стратегии. Он поможет топ-менеджерам определять решения, которые им необходимо принять для

повышения акционерной стоимости со временем. Результат этого нового процесса – вовсе не план, а набор конкретных решений, из которых менеджмент может создать будущие бизнес-планы с помощью существующего процесса планирования. Определение и принятие решений отличаются от создания, наблюдения и обновления стратегического плана, и эти два набора работ требуют совершенно разных, но объединенных процессов.

Boeing Commercial Airplanes (BCA) – наглядный пример. У этого подразделения, самого большого в Boeing, много лет был процесс долгосрочного бизнес-планирования. Длительные циклы производства коммерческих самолетов требовали от генерального директора подразделения Алана Маллала и его команды управления долгосрочного видения бизнеса. Соответственно, долгосрочный бизнес-план подразделения содержал финансовый прогноз на десять лет, в том числе ожидаемый доход, запасы, операционную рентабельность продаж и капитальные инвестиции. Руководящий состав BCA еженедельно пересматривал бизнес-план, чтобы отследить работу подразделения относительно плана и сохранить фокус организации на его выполнении.

Еженедельные пересмотры были бесценным инструментом отслеживания проведения работ в BCA, но не были особенно эффективны для выявления новых проблем или принятия стратегических решений. Поэтому в 2001 году руководство подразделения ввело Процесс Стратегической Интеграции, направленный на выявление и решение самых важных стратегических проблем бизнеса (таких как определение лучшей стратегии выхода на рынок, развитие стратегии BCA развития продукта или стимулирование роста в процессе работы). Команда, занятая этим процессом, проводит встречи по интеграции стратегии каждый понедельник, чтобы отследить прогресс BCA в решении этих долгосрочных задач. После того как конкретный набор действий согласован и утвержден руководством BCA, долгосрочный бизнес-план обновляется на следующем еженедельном пересмотре, чтобы отразить проектируемые изменения в финансовой работе.

Время, вложенное в новый процесс принятия решений, более чем полностью компенсируется временем, сэкономленным на процессе долгосрочного бизнес-планирования, которое теперь сосредоточено

только на выполнении стратегии. Компания получает лучшее от обоих миров: дисциплинированное принятие решений и прекрасное исполнение. ВСА поддерживает ценность долгосрочного бизнес-плана как рабочего инструмента, в то же время повышая качество и количество важных решений. Менеджеры считают, что резкое улучшение работы Boeing с 2001 года имело место (как минимум отчасти) благодаря новому процессу.

### ***Они фокусируются на нескольких ключевых темах***

Передовые компании обычно фокусируют свои стратегические обсуждения на ограниченном количестве важных проблем или тем, многие из которых затрагивают несколько подразделений. Уход от модели планирования «подразделение за подразделением», таким образом, оказался особенно полезным для больших сложных организаций, где стратегические дискуссии могут быстро завязнуть в деталях, потому что каждый менеджер подразделения старается охватить все аспекты своей стратегии. Эти менеджеры должны оставаться вовлеченными в стратегическое планирование, касающееся их подразделения, на корпоративном уровне. Но фокус на проблемах, а не на подразделениях лучше связывает стратегическое развитие с принятием решений и инвестированием.

Рассмотрим компанию Microsoft. Мировой лидер по производству программного обеспечения обладает ярко выраженной матричной структурой организации. Ни одна стратегия не может быть эффективно реализована без внимательной координации множества функций и двух или более из семи подразделений Microsoft: Client; Server and Tools; Information Worker; MSN; Microsoft Business Solutions; Mobile and Embedded Devices и Home and Entertainment. В конце 2004 года, обнаружив недостаток хороших идей инвестирования, генеральный директор Стив Балмер попросил Роберта Ухланера, корпоративного вице-президента Microsoft по стратегии, планированию и анализу, изобрести новый процесс стратегического планирования для компании. Ухланер ввел Процесс планирования роста и выполнения работ, который начинался с договоренностей руководящей группы Балмера по нескольким стратегическим темам – важным вопросам вроде роста рынка персональных компьютеров, рынка развлечений и безопасности, – которые выходили за границы

подразделений. Эти темы не только создавали канву диалога для ежегодного стратегического обзора Microsoft, но и направляли подразделения в выработке инвестиционных альтернатив для стимуляции роста компании. Диалоги между лидерами подразделений и командой Балмера фокусировались на том, что компания может сделать по каждой стратегической теме, а не на стратегии отдельных подразделений. Ранние результаты нового процесса внушают оптимизм. «Нужно быть осторожным со своими желаниями, – говорит Ухланер. – Наш новый процесс открыл бессчетное количество новых возможностей для роста. Мы больше беспокоимся не о недостатке идей об инвестировании, а о том, как лучше их финансировать».

### ***Отсутствие связи между планированием и принятием решений***

Как планируют топ-менеджеры

66 % – периодически

Процент опрошенных топ-менеджеров, утверждающих, что их компании проводят стратегическое планирование только в определенное время

67 % – подразделение за подразделением

Процент опрошенных, указавших, что планирование производится подразделение за подразделением

Как топ-менеджеры принимают решения

100 % – постоянно

Процент топ-менеджеров, утверждающих, что стратегические решения принимаются без оглядки на календарь

70 % – задача за задачей

Процент опрошенных, указавших, что решения принимаются одно за другим

Неудивительно, что только 11 % топ-менеджеров твердо уверены в том, что стратегическое планирование стоит затраченных усилий.

Как и Microsoft, Diageo North America, подразделение международного производителя пива, вина и крепких напитков, недавно изменило метод проведения стратегического планирования распределения ресурсов в своем диверсифицированном портфеле. Diageo исторически фокусировала свое планирование на отдельных брендах. Бренд-менеджерам разрешалось бороться за дополнительное

инвестирование вне зависимости от размера бренда или его стратегической роли в портфеле. В результате распределение ресурсов было испорчено бесконечными спорами между брендами и корпоративным менеджментом. Из-за этих политических препирательств руководству Diageo стоило немалых усилий выработать стабильный подход к росту, так как недостаток прозрачности не позволял ему распознать во множестве запросов на дополнительное финансирование те бренды, которые действительно заслуживают больше ресурсов.

Начиная с 2001 года Diageo модернизировала свой подход к стратегическому развитию. Ключевым изменением стал фокус планирования на тех факторах, которые, по мнению компании, сильнее всего стимулируют рост рынка, – к примеру, увеличение количества латиноамериканцев в США. «Моделируя влияние этих факторов на брендовый портфель, Diageo смогла лучше подбирать ресурсы, соответствующие брендам, имеющим наибольший потенциал роста. Таким образом, стало возможным определить стратегии и инвестирование, которыми должен заниматься каждый конкретный бренд-менеджер», – говорит Джим Мосли, первый заместитель директора по планированию и изучению потребителя в Diageo North America. Например, сейчас отдел занимается выявлением брендов, которые будут расти, и выделением определенных ресурсов этим подразделениям. Этот узконаправленный подход позволил компании сократить процесс планирования брендов и уменьшить затраты времени на споры между брендами и менеджментом отдела. Также он придает руководящим менеджерам больше уверенности в способности каждого бренда внести вклад в рост Diageo.

### ***Они делают разработку стратегии постоянной***

При эффективном стратегическом планировании стратегические обзоры распределяются на весь год, а не втискиваются в промежуток в два-три месяца. Это позволяет высшему руководству рассматривать задачи одну за другой, до достижения решения или набора решений. Более того, менеджеры могут добавлять задачи в повестку по мере изменения рыночных и конкурентных условий, поэтому отпадает необходимость в специальных процессах. Таким образом, высшее руководство может положиться на единственный процесс

стратегического планирования – или, возможно, более емко, единственную модель принятия стратегических решений – для принятия решений во всей компании.

Textron, многоотраслевая компания с оборотом в \$10 млрд, применила новый непрерывный процесс стратегического планирования, построенный вокруг «повестки решений», в которую входят самые важные задачи и возможности компании, с учетом приоритетов. До 2004 года Textron использовала довольно традиционный процесс стратегического планирования. Каждую весну подразделения компании – такие разные бизнесы, как Bell Helicopter, E-Z-Go golf cars и Jacobsen turf maintenance equipment, – разрабатывали пятилетний стратегический план, основанный на стандартных шаблонах. Затем менеджеры подразделений обсуждали свои стратегические планы с управляющим комитетом Textron (пятью высшими менеджерами компании) на собраниях в каждом подразделении. Каждое такое собрание длилось целый день. По завершении обзора стратегий подразделения по мере возможности вносили результаты в свои ежегодные рабочие планы и бюджеты капиталовложений.

В июне 2004 года генеральный директор Льюис Кэмпбелл, неудовлетворенный качеством и скоростью принятия решений после проведения стратегических сессий, попросил Стюарта Грифа, вице-президента Textron по стратегии и деловому развитию, пересмотреть процесс стратегического планирования. После внимательного изучения опыта компании и опроса тридцати ее высших менеджеров Гриф и его команда разработали новый Стратегический процесс Textron.

В нем было два важных изменения. Во-первых, вместо концентрации всех стратегических обзоров подразделений во втором квартале каждого года компания стала распределять стратегические диалоги на целый год – обзор двух или трех подразделений в квартал. Во-вторых, вместо организации диалогов управляющего комитета о планах подразделений Textron теперь проводит длительные сессии, направленные на решение каждой стратегической задачи на повестке дня компании. Оба изменения позволили управляющему комитету Textron гораздо эффективнее участвовать в развитии стратегий подразделений. Также перемены гарантируют существование форума,

где топ-менеджеры могут поднять и решить вопросы, касающиеся нескольких подразделений, с участием соответствующих менеджеров. Процесс значительно увеличил число стратегических решений, принимаемых компанией за год. В результате бывший когда-то аутсайдером среди многоотраслевых коллег, за последние 18 месяцев Tectron переехал в верхний квартиль.

Джон Калливан, директор по стратегии Cardinal Health, одной из ведущих мировых компаний по производству медицинских товаров и оказанию услуг, сообщает о схожих преимуществах перехода на модель непрерывного планирования. «Непрерывное принятие решений трудно ввести, так как это требует перераспределения времени менеджеров высшего звена компании, – говорит он, – но процесс дал нам возможность лучше сосредоточиться на краткосрочной работе наших вертикальных бизнесов и быстрее прогрессировать в долгосрочных приоритетах. Некоторые из них – горизонтальные возможности, касающиеся нескольких бизнесов и поэтому трудно контролируемые».

Чтобы облегчить непрерывное принятие стратегических решений, Cardinal произвела серию важных перемен в традиционном процессе планирования. На корпоративном уровне, к примеру, компания ввела повторяющуюся полугодовую повестку диалогов исполнительного комитета – практика, позволяющая каждому внутри компании Cardinal знать, над какими вопросами сейчас работает менеджмент и какие решения он принимает. Подобные повестки, основанные на решениях, используются на уровне подразделения и на функциональном уровне, что гарантирует применение единых стандартов ко всем важным решениям компании. А для поддержания непрерывного принятия решений компания Cardinal обучила «черные пояса» по новым аналитическим инструментам и процессам и распределила их по всей организации. Это обеспечивает каждое подразделение и функцию компании необходимыми ресурсами для решения то и дело возникающих стратегических задач.

### ***Они структуризируют стратегические обзоры для принятия реальных решений***

Наиболее распространенное препятствие для принятия решений в больших компаниях – разногласия между топ-менеджерами по

прошлым решениям, текущим альтернативам и даже фактам, продемонстрированным для поддержки стратегических планов. Чтобы преодолеть эту проблему, лидирующие компании структурируют свои стратегические совещания.

В Textron, к примеру, стратегические сессии организованы вокруг «фактов, альтернатив и вариантов выбора». Каждая задача решается в течение двух четырехчасовых совещаний с комитетом менеджеров компании, что позволяет решить от восьми до десяти задач в год. На первом заседании комитет менеджеров проводит обсуждение и достигает соглашений по соответствующим фактам – информации по рентабельности ключевых рынков, действий конкурентов, покупательском поведении клиентов и так далее – и ограниченному набору реальных стратегических альтернатив. Цель этого первого заседания – не консенсус по определенному плану действий, а скорее, проверка того, что у группы есть вся возможная информация и примерный набор альтернатив для рассмотрения. Второе заседание посвящено развитию этих альтернатив со стратегической и финансовой точек зрения и выбору лучшего плана действий. Разделяя диалог о фактах и альтернативах и обсуждение вариантов выбора, комитет менеджеров Textron избегает множества бутылочных горлышек, создающих массу неудобств для стратегического планирования в большинстве компаний, и принимает гораздо больше решений, чем могла бы в другом случае.

Как и Textron, Cadbury Schweppes изменила структуру стратегических диалогов, чтобы топ-менеджеры напрямую сосредоточились на принятии решений. В 2002 году, после поглощения и интеграции производителя жевательной резинки Adams – поступка, в значительной степени расширившего ассортимент и географию деятельности Cadbury, – компания осознала необходимость пересмотра проведения диалогов о стратегии между корпоративным центром и подразделениями. Последовали два важных изменения. Первое – стратегические диалоги были перестроены таким образом, чтобы включать в себя стандартный набор фактов и данных о потребителях, клиентах и конкурентах. Эта информация помогает представить топ-менеджерам критичные варианты коммерческого выбора, не оставляя их залеживаться в подразделениях. Второе – время менеджеров перераспределяется таким образом, чтобы они

могли уделять больше внимания ключевым рынкам Cadbury, важным для реализации десятилетнего плана и принятия важных решений.

Ведущая команда Cadbury сейчас проводит одну полную неделю в год в каждой стране из наиболее важных для компании. Таким образом, информацию для важных решений можно получать путем как прямого наблюдения, так и непрямого анализа. Стратегические диалоги теперь основаны на более глубоком понимании рынков. Стратегические исследования Cadbury больше не состоят преимущественно из обзоров и подтверждений стратегического плана, а компания принимает гораздо больше важных решений.

\* \* \*

Проведенное должным образом, стратегическое планирование может иметь колоссальное влияние на работу компании и ее перспективную ценность. Создавая процесс планирования, заставляющий менеджеров обнаруживать огромное количество скрытых стратегических задач и принимать больше решений, компании откроют дверь гораздо большему количеству возможностей для долгосрочного роста и прибыльности. Практикуя планирование, сфокусированное на решениях, компании почти наверняка обнаружат, что количество и качество их решений улучшились. И – это не совпадение – они увидят улучшение качества диалога между управляющими корпоративными менеджерами и менеджерами подразделений. Корпоративные топ-менеджеры станут лучше понимать задачи, с которыми сталкивается их компания, а менеджеры подразделений получат огромную пользу благодаря опыту и идеям руководителей компании. Как говорит Марк Рекитт, директор по групповой стратегии Cadbury Schweppes: «Непрерывное стратегическое планирование, сфокусированное на решениях, помогло команде наших топ-менеджеров рационализировать свою повестку, а также работу с подразделениями и функциональным менеджментом, вырабатывая гораздо лучшую бизнес-стратегию и коммерческие решения».

Впервые опубликовано в выпуске за январь 2006 года.

## Об авторах

**Макс Базерман** – профессор кафедры бизнес-администрирования им. Джесса Айсидора Страуса, Гарвардская школа бизнеса.

**Мазарин Банаджи** – профессор кафедры социальной этики им. Ричарда Кларка Кэбота, Гарвардский университет.

**Марсия Бленко** – партнер бостонского отделения Bain & Company и руководитель Bain's Global Organization.

**Дэвид Гарвин** – профессор делового администрирования им. Роланда Кристенсена, Гарвардская школа бизнеса.

**Робин Диллон** – доцент школы бизнеса Макдоно, Джорджтаунский университет.

**Томас Дэвенпорт** – почетный профессор информационных технологий и менеджмента, Бэбсон-колледж.

**Даниэль Канеман** – старший профессор школы общественных и международных отношений при Принстонском университете и партнер консалтинговой компании The Greatest Good. В 2002 году получил Нобелевскую премию в области экономики за свою работу (совместно с Амосом Тверски) о когнитивных искажениях.

**Эндрю Кемпбелл** – директор Ashridge Strategic Management Centre, Лондон.

**Ральф Кини** – почетный профессор школы бизнеса Фукуа, университет Дюка.

**Дэн Ловалло** – профессор бизнес стратегий Сиднейского университета и старший советник McKinsey&Company.

**Питер Мэдсен** – доцент школы бизнеса Мэрриотт, Университет Бригама янга.

**Майкл Мэнкинс** – партнер отделения компании Bain & Company в Сан-Франциско.

**Говард Райффа** – профессор экономических методов управления им. Фрэнка Пламптона, Гарвардская школа бизнеса.

**Майкл Роберто** – профессор менеджмента Университета Брайанта.

**Пол Роджерс** – управляющий партнер британского отделения компании Bain & Company.

**Оливье Сибони** – директор парижского офиса McKinsey & Company.

**Ричард Стил** – партнер и глава нью-йоркского офиса компании The Bridgespan Group.

**Кэтрин Тинсли** – директор Ashridge Strategic Management Centre, Лондон.

**Джо Уайтхед** – директор Ashridge Strategic Management Centre, Лондон.

**Сидни Финкельштейн** – профессор менеджмента кафедры им. Стивена Рота Tuck School of Business Дартмутского колледжа.

**Джон Хэммонд** – консультант по методикам принятия решений, преподавал в Гарвардской школе бизнеса.

**Рэм Чаран** – бизнес-автор и консультант. Преподаватель Гарвардской школы бизнеса и школы менеджмента Kellogg Северо-западного университета.

**Долли Чу** – доцент кафедры менеджмента и организаций в школе бизнеса Леонарда Штерна Университета Нью-Йорка.

# Сноски

## 1

*Thaler R., Sunstein C. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Penguin Books, 2009.*

## 2

Розенцвейг Ф. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение. М.: BestBusinessBooks, 2010.

## 3

Гаванде А. Чек-лист. Система предотвращения ошибок. – М.: Альпина Паблишер, 2017.

## 4

Гроув Э. Выживают только параноики: Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

## 5

В 1970-х годах американские радиоканалы транслировали радиопостановку Гаррисона Кейллора, в которых рассказывалось о вымышленном городке Лейк-Уобегон в Миннесоте, где «все женщины сильные, все мужчины привлекательные, а все дети обладают способностями выше среднего уровня». Это звучит невероятно, но тем не менее психологи выяснили, что именно так большинство людей представляет самих себя. Открытый психологами эффект получил название «эффект Лейк-Уобегона». – *Прим. ред.*

## 6

См. *Bazerman M., Loewenstein G., Moore D. Why Good Accountants Do Bad Audits. 2002.* – «Почему хорошие бухгалтеры плохо проводят аудиторские проверки». – *Прим. авт.*

## 7

Джон Ролз – американский философ, основоположник либерально-государственной концепции внутреннего и международного права, в значительной степени лежащей в основе современной политики США. – *Прим. ред.*

## 8

Гладуэлл М. Озарение. – М.: Альпина Паблишер, 2010.

## 9

Шуровьески Дж. Мудрость толпы. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

## 10

Лерер Дж. Как мы принимаем решения. – М.: АСТ: Corpus, 2010.

## 11

Ариэли Д. Предсказуемая иррациональность. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

## 12

Дэвенпорт Т., Харрис Дж. Аналитика как конкурентное преимущество. – М.: BestBusinessBooks, 2010.

## 13

Лица, принимающие решения. – *Прим. ред.*