



## 1.3. Принимать решения: быстро развивать интуицию

### 1.3.1. Принципы принятия решений

Хороших менеджеров часто называют решительными. «Решительность» – один из таких туманных терминов менеджмента, как «профессионализм», «эффективность» и «харизматичность», которым очень сложно подобрать определение; никто вас этим качествам не научит, они либо у вас есть, либо их нет. По нашим наблюдениям, решительным менеджерам, как правило, свойственны четыре особых типа поведения.

1. Склонны *действовать, а не анализировать*. Действия дают результаты, а анализ – нет. Чем меньше анализа, тем лучше решение, потому что вы сможете сосредоточиться на крупных, значимых вопросах, которые могут многое изменить. Часто детальный анализ подрывает процесс принятия решений.
2. Предпочитают практические, а не идеальные решения. Смиритесь с тем, что идеальных решений не существует. Найдите решение, которое будет работать на практике, даже если в теории оно далеко не совершенное. Идеальное решение – враг хорошего решения, потому что поиски идеала приводят к бездействию. Хорошее решение соответствует цели и стимулирует действия.
3. Решают проблемы с другими людьми. Используйте коллективные знания, мудрость и опыт организации в поиске решения, чтобы определить основные риски и ловушки и избежать их. Но не превращайте процесс решения проблем в политические дебаты, направленные на поиск такого решения, которое понравится всем. В

результате вы получите решение, которое никого не будет раздражать или оскорблять, вместо того чтобы найти самое эффективное.

4. Берут на себя ответственность. Там, где есть общие или нечеткие обязанности, большинство организаций вздыхают с облегчением, когда один человек берет на себя ответственность. «Человек, у которого есть план» становится тем, за кем следуют все остальные. Это определяющий момент, который отделяет лидеров от их последователей: большинство людей с радостью подчиняются лидеру.

Эти особенности поведения – отличительные качества решительного менеджера, по крайней мере во второстепенных вопросах, например, в решении проблем задержки поставок, набора кадров, обоснования бюджета. Но эти полезные качества часто покидают менеджеров, когда им приходится принимать важное решение. Чем масштабнее проблема, тем больше людей связаны с ней и тем выше рациональные и политические риски.

И неожиданно менеджеры начинают избегать рисков. Кошмар менеджера – отвечать за решение, которое оказалось неэффективным. Для того чтобы избежать этой судьбы, менеджеры прикрываются формальными процедурами, всесторонним изнурительным анализом и консультациями, чтобы найти оптимальное решение и, главное, перераспределить ответственность на других. Даже если решение окажется ошибочным, все настолько тесно связано с этим процессом, что им будет сложно свалить вину на одного человека. То, что должно быть рациональным процессом (принять решение), превращается в политический процесс (избежать обвинений в ошибочном решении).

Чем важнее решение, тем больше менеджеры избегают риска.

Менеджеры избегают риска даже больше, чем «обычные» люди. Как правило, награда за принятие рискованного, но правильного решения, весьма незначительная. Ваш успех могут разрушить другие факторы или его могут присвоить себе другие люди; в любом случае он, вероятно, не очень-то скажется на вашей зарплате или продвижении по службе. А вот последствия рискованного и неверного решения огромны: коллеги постараются, чтобы вся вина легла на вас, и ваша репутация пострадает.

### **Рискованное упражнение**

Вам предлагают выиграть 1000 долларов, подбросив монетку (теоретически ваши шансы 50/50). Сколько вы заплатите за то, чтобы сыграть в эту игру?

Большинство людей предложат намного меньше 500 долларов, то есть меньше половины выигрыша. Страх потери преобладает над перспективой выигрыша. Конечно, если бы выигрыш составил 10 центов, большинство с радостью сыграли бы за 5 центов: чем больше возможные потери, тем больше нежелание рисковать.

### *Ловушки в процессе принятия решений*

#### **Анализировать или действовать**

Анализировать безопасно, а действовать рискованно. Но анализ часто выявляет новые задачи и проблемы, которые тоже требуют анализа. Постепенно процесс принятия решений начинает жить своей жизнью. Ничего уже не видно за лесом задач и проблем. Анализ парализует, это одно из его «непрощенных» последствий.

## **Совершенство или практичность**

Перед лицом незначительных проблем срезать путь вполне допустимо. Но чем серьезнее проблема, тем совершеннее должно быть решение, а самая сложная проблема заслуживает идеального решения. Идеальное решение должно быть к тому же наименее рискованным. Но загвоздка в том, что в беспорядочном мире менеджмента не существует идеальных решений. Любое решение – это компромисс между двумя неприемлемыми альтернативами. Хорошие решения должны существовать не на бумаге, а на деле.

## **Прятаться за другими**

Намного лучше вместе ошибиться, чем одному: никто не хочет становиться корпоративным посмешищем. В некоторых организациях лучше коллективно ошибаться, чем быть правым одному: считается, что противоречить мнению большинства разрушительно для команды. Стремление к коллективной ответственности связано с естественным желанием избежать риска. Коллективная ответственность требует консенсуса, который редко представляет собой наилучшее решение проблемы. Консенсус – это решение, наименее неприемлемое для каждого участника; то есть это политическая договоренность. Других людей следует привлекать не для того, чтобы достичь консенсуса, а для получения информации. Главное, чтобы и проблемой, и ее решением занимался один человек. Он может привлекать других людей, чтобы собрать информацию и начать действовать, а не для того, что спрятаться за их спинами, если что-то пойдет не так.

## **Перераспределение ответственности**

Ответственность за серьезные проблемы и их решение часто ложится на несколько отделов. Это может привести к некон-

структивной игре «Кто виноват?»: никто не хочет, чтобы его имя было связано с возникновением проблем. Анализ ситуации заходит в тупик, так как вертится вокруг проблемы вместо поиска решения.

## **Процесс принятия решений на практике**

Существует множество методов принятия решений, о которых речь пойдет в следующей главе. На практике менеджеры редко используют эти формальные методы. Вместо этого они задают себе три вопроса, на которые обычно можно найти практический ответ.

1. Можно ли выделить в данной ситуации знакомый паттерн?
2. Для кого важно это решение и почему?
3. Кто-нибудь вообще знает ответ?

### ***1. Можно ли выделить в данной ситуации знакомый паттерн?***

Обнаружение знакомого паттерна – это то, что менеджеры часто называют интуицией и опытом. В отличие от интуиции, методам обнаружения паттерна можно научиться, просто наблюдая за тем, что работает, а что нет в разных ситуациях. Если вы распознаете знакомый паттерн, то сможете прогнозировать, какие действия окажутся эффективными, а какие нет. Как будто у вас есть интуитивное бизнес-чутье.

## **Учимся обнаруживать паттерны**

Реклама – удивительный мир, в котором креатив реклам-

щиков должен сочетаться с правилами рынка. Хорошая реклама может преобразить бренд, а плохая – убить его. В любом случае создание и транслирование рекламы стоит целого состояния. Задача клиентов, которые оплачивают услуги рекламных агентств, – понять, насколько эффективно они тратят деньги.

Procter & Gamble (P&G) – один из крупнейших рекламодателей в мире – не полагается на интуицию. Компания приобрела огромный опыт и изучила признаки успеха и неудачи. Молодые бренд-менеджеры должны быстро овладевать этой интуицией, или техникой обнаружения паттерна. В главных офисах P&G есть специальное помещение, где они изучают секреты рекламной интуиции, просматривая записи всех реклам, которые были у компании за последние 50 лет. Это примерно то же самое, что проследить социальную историю Великобритании. И по каждой рекламе есть статистические данные об ее успешности.

Через несколько часов изучения этой рекламы даже самые неопытные менеджеры приобретают поразительную способность прогнозировать успех рекламного ролика, посмотрев его всего 30 секунд. Это метод стремительного приобретения интуиции. Он обходит теорию и показывает, что работает на практике.

Умение обнаруживать паттерн становится необходимым менеджеру тогда, когда на него возлагают ответственность за принятие решения. Если паттерн знакомый, то решение принять несложно.

Успешные менеджеры учатся на повседневных ситуациях в своих организациях, наблюдая их и накапливая собственные знания о том, что работает, а что нет. Конечно, не у каждого есть возможность посмотреть запись 50-летней истории решения проблем и конфликтов, ведения перегово-

ров и управления людьми, но хорошее наблюдение помогает обнаруживать паттерны, а также воспитывать в себе блестящее деловое чутье и интуицию.

Обнаружению паттерна можно научиться в некоторых обстоятельствах, связанных с принятием решения.

- Конкурентная реакция: давние конкуренты знают, кто какотреагирует, поэтому им не надо вступать в тайный сговор, нарушая антимонопольное законодательство. На многих рынках существует ценовой лидер, на которого ориентируются все конкуренты. Если лидер поднимает цену, остальные следуют его примеру. Если происходит временное снижение цены для продвижения товара, конкуренты ничего не предпринимают. Если же снижение цены носит постоянный характер, конкуренты тоже снизят цену. Благодаря этому ценовые решения в компании очень простые: это называется «следовать за лидером».
- Решения о покупке: Филипп Грин – миллиардер, владеющий несколькими сетями модных магазинов в Великобритании. Говорят, стоит ему взглянуть на одежду, чтобы безошибочно определить ее розничную цену. Закупщик, который переплатил за какой-либо товар, ожидает неприятный разговор с боссом. Грин принимает правильные решения, потому что за несколько десятилетий работы в розничной торговле он видел тысячи предметов одежды. Его экспертная оценка основывается на накопленном опыте. Он обладает блестящей интуицией в том, что касается покупок, так как хорошо знаком с закупочными паттернами.
- Управление людьми, включая руководителей, во многом связано с обнаружением паттерна. Мы должны быстро понять, что мотивирует людей, а что нет, – в стиле работы, отношении к риску, сосредоточенности на лю-



дях или задачах, процессе или итоговых результатах и т.д. Нет правильного паттерна: цель менеджера – понять, что эффективно в работе с разными людьми.

Если решение укладывается в знакомый паттерн, то большинство менеджеров принимают его с уверенностью. Бренд-менеджер P&G одобрит новую кампанию, опираясь на свою оценку и не прибегая к помощи дорогого и длительного маркетингового исследования. Грин умеет покупать именно то, что нужно, потому что он знает специфику соответствующих паттернов.

## ***2. Для кого важно это решение и почему?***

Принятие решений касается политики не меньше, чем здравого смысла. Менеджерам нужны решения, которые приведут к действиям: идеальное решение, которое не реализуется, бесполезно. Решения приводят к действиям только тогда, когда люди поддерживают их. Это означает, что помимо вопроса «Что?» менеджеры должны задавать вопрос «Кто?» Можно выделить четыре варианта ответа на этот вопрос с разными последствиями.

1. Решение крайне важно для члена команды. При возможности поддержите члена команды. Учите и воодушевляйте его, чтобы он принял правильное решение. Не позволяйте ему зависеть от вас во всех решениях: в противном случае он не будет профессионально развиваться, а вы утонете в потоке его просьб о помощи.
2. Решение важно для одного из ваших боссов. Если вы знаете о его планах и намерениях, то предпочтительное решение должно быть очевидным: сформулируйте проблему, найдите решение и убедите босса. Если же выбор решения неясен, обсудите этот вопрос с боссом.

3. Решение важно для вашего коллеги. В долгосрочной перспективе менеджерам нужны союзники и сторонники во всей организации, поэтому поговорите с коллегой и найдите взаимовыгодное решение. Помогите ему, завоюйте друга.
4. Решение важно для вас и ваших планов. Если выбор очевиден, принимайте решение. Если нет, обратитесь за помощью (см. далее).

Мы перечислили случаи, когда вам не требуется умение решать проблемы. Главное – понять планы и намерения начальства, коллег и членов команды и разработать решение, поддерживающее эти планы. Именно поэтому многие решения появляются постепенно, со временем. Постепенно выработывается консенсус, предпринимаются небольшие шаги в пользу того или иного решения и постепенно выявляется предпочтительный путь развития. Это прекрасно вписывается в хаотичный график многих менеджеров: множество небольших взаимодействий в течение дня помогают им понять намерения других людей, добиться поддержки, собрать информацию и потихоньку перейти к принятию решений.

### ***3. Кто-нибудь вообще знает ответ?***

Менеджмент – командная игра. Ни один менеджер не может знать ответов на все вопросы, но он должен уметь найти эти ответы.

Когда речь идет о сложных решениях, никто не знает правильного ответа. Но многие сотрудники отдела финансов, маркетинга, производства, IT, продаж и HR знают ответы на часть вопроса. У каждого из них есть по одной детали паззла, и задача менеджера – собрать их в одно целое. Это и интеллектуальный процесс (поиски наилучшего решения), и политический (создание коалиции в поддержку решения). На это может

уйти много времени. Понадобится приложить усилия, чтобы достичь консенсуса и объединить интересы разных людей.

В Японии процесс принятия решения на основе консенсуса называется *немаваши* (от англ. *nemavashi*). Смысл в том, чтобы добиться одобрения решения до собрания, на котором должно быть найдено решение. Проведите первичные переговоры с каждым его участником с глазу на глаз. Это очень важно. Как только человек озвучит свое мнение публично, ему придется защищать его любыми средствами, чтобы не «потерять лицо». А разговор с глазу на глаз может быть гораздо более открытым и гибким: он позволит обсудить настоящие проблемы, согласовать планы и добиться содействия. Чем больше вы обсуждаете задачу, тем лучше понимаете политику решения и мнения разных участников процесса. Так вы быстрее уясните суть требуемого решения: какова основная задача, каковы варианты и их последствия. Чем больше вы обсуждаете проблему, тем больше шансов на достижение консенсуса вокруг решения.

Итоговое собрание все же имеет большое значение, но речь на нем пойдет уже не о принятии решения; его участников публично известят о том, что удалось достичь консенсуса и соглашения. Это придает уверенность и законную силу решению, которое уже было принято в личных беседах.

## **1.4. Решать проблемы: методы, схемы – и инструменты**

Принято считать, что проблемы умеют решать люди, обладающие исключительными умственными способностями. На самом деле они-то как раз и не подходят для решения большинства менеджерских задач: умные люди тщетно ищут несуществующее идеальное решение и не добиваются никаких результатов. Реально выполнимое решение предпочтительнее идеального, потому что ведет к действию. Идеальное решение – враг практического решения.

В основе эффективного решения проблем лежат три принципа.

1. Вы должны знать свою проблему.
2. Сосредоточьтесь на причинах, а не на симптомах.
3. Расставьте приоритеты.

Умные менеджеры думают, что знают ответы на все вопросы. А действительно умные менеджеры задают правильные вопросы. Блестящий ответ на неверный вопрос не имеет смысла. Цель этого раздела – помочь вам найти реальные проблемы, сформулировать правильные вопросы и разработать практическое решение.

### *1.4.1. Вы должны знать проблему*

Перед экзаменом всем студентам строго наказывают: «Обязательно ответьте на вопросы». Этот совершенно очевидный совет удивительно часто игнорируется – с катастрофическими последствиями. Тот же совет следует дать всем менеджерам: «Обязательно ответьте на вопрос». Что касается экзаменов, тут вопросы очевидны. Но в бизнесе никто вам не выдаст бумажку с контрольными вопросами: предполагается, что вы сами должны их знать.

На уровне младших менеджеров «экзаменационные» вопросы, как правило, вполне очевидны. Они формулируются в виде простых рабочих задач: продать больше товаров, торговать с большей выгодой, жертвовать личным временем ради работы. Но по мере продвижения менеджеров по карьерной лестнице ясности становится все меньше, а неопределенности больше. Цель, возможно, и очевидна (добиться желаемой прибыли), но методы ее достижения туманны.

Нужно решать правильные вопросы правильным способом, чтобы достичь общей цели. Задача менеджера – понимать, какими проблемами нужно заниматься.

## **Знать проблему**

Это был настоящий провал. Мне предстояло выступать перед генеральным директором. Я провел, на мой взгляд, блестящую презентацию. Когда я закончил, генеральный директор тихо кашлянул и, казалось бы, подтвердил мое высокое мнение о собственных талантах.

«Впечатляющая презентация...», – сказал он. – «У меня только один вопрос».

Я был готов к любым вопросам, имея подробнейший анализ на 200 страницах. Это был мой шанс блеснуть.

«Какую именно проблему вы пытались решить?» – спросил он.

К этому вопросу я не был готов и быстро растаял в дымке собственного тщеславия и замешательства.

### *1.4.2. Сосредоточьтесь на причинах, а не на симптомах*

Никому не придет в голову лечить ветряную оспу пятновыводителем. Но в бизнесе подобная путаница с симптомами и причинами происходит постоянно. Многие программы по снижению расходов попадают в эту ловушку. Генеральный директор кажется сильным и успешным, объявляя о сокращении персонала или снижении расходов. Задача для менед-

жерской команды формулируется достаточно агрессивно: «Даю вам 12 месяцев на сокращение расходов и персонала на 20 процентов, иначе сами попадете в их число. Никаких исключений для отделов, которые расширяются, приносят прибыль и считаются лучшими из лучших. Читайте по губам: 20 процентов». Удалось сократить более 15 процентов персонала, и нескольких топ-менеджеров уволили. Этой компании понадобился не один год на восстановление после бессмысленного снижения расходов на маркетинг (утрата положения на рынке и доходов), исследования и разработки (отсутствие новых товаров) и таланты (падение морального духа).



Проблемы с расходами – это всегда симптом других трудностей, например:

- неадекватные доходы, которые, в свою очередь, мо-

гут указывать на проблему с продукцией, маркетингом, продажами, дистрибуцией;

- неподходящие продукция и целевая аудитория – слишком дорогая в обслуживании, но при этом мало покупаемая, так что расходы неоправданны;
- неэффективные процессы и сложившаяся практика.

Дела пойдут совсем по-другому, если вы сосредоточитесь на увеличении прибыли, изменении продукции и смене клиентуры или совершенствовании процессов и рабочих моментов. Сокращение персонала не даст ни одного из этих положительных результатов.

В более узкой сфере многие HR-методы направлены на работу с симптомами, а не причинами проблем. Оценка персонала по производительности и система продвижения кажутся очень динамичными. Но они сосредоточены на симптомах (насколько хорошо человек справляется с работой?), а не на причинах. Понимание причин хорошей и плохой работы, по крайней мере, не менее важно, чем оценка результатов работы.

- Почему сотрудник работает хорошо или плохо?
- Какие качества и способности необходимо развивать для повышения эффективности работы?
- С какими задачами сотрудники справятся лучше всего?
- Развивают ли они подходящие качества и накапливают ли необходимый опыт для профессионального развития и карьерного продвижения?
- Как повысить производительность?