

18 ноября 2021

Дело лидера

Каждый день руководители сталкиваются с необходимостью принимать решения, касающиеся выбора цели, плана ее достижения и управления всей компанией и командой. Но из-за того, что какие-то из этих решений оказываются некачественными, компании упускают до 50% потенциальной выгоды, подсчитали аналитики Strategic Decision Group. Как делать правильный выбор с помощью проверенных методик и достигать поставленных целей? Об этом мы поговорим в нашей статье.

Три метода принятия бизнес-решений

Существует большое количество подходов к принятию управленческих решений, но ключевые – три: эвристический, коллективный и количественный. 1. В эвристическом методе большое значение играют интуиция, опыт и менеджерское чутье руководителя. Это позволяет принимать решения оперативно, но с большим шансом сделать ошибочный выбор. 2. Коллективный метод предполагает принятие решения, основанного на экспертизе сразу нескольких людей. Для этого метода важно правильно определить круг участников. Это должны быть лица, обладающие необходимыми компетенциями, способностью решать и мыслить конструктивно, подходить к реализации задач творчески, осознавать свою роль и ответственность в компании. Наиболее распространенные инструменты работы в этом случае – совещания, мозговые штурмы, методы



Дельфи (последовательные опросы и интервью) и Кингисё (кольцевая система, в которой каждый участник рассматривает вопрос и дает свои замечания). Преимущество коллективного метода – принятие более взвешенных решений. Недостаток – большие временные ресурсы. 3. Количественный метод – научно-практический. Он предполагает выбор оптимальных решений через обработку больших массивов информации. Для этого есть несколько инструментов. Самые популярные из них – метод теории игр, при котором создаются условия полной неопределённости или даже противодействия, и имитационное моделирование, когда аналитические системы определяют несколько вариантов течения процессов, а полученные результаты тщательно оцениваются. Количественный подход позволяет найти наиболее точное и обоснованное решение, однако это требует определённого уровня зрелости компании, в первую очередь технологической, и накопленных данных, статистики. Во многих российских организациях, особенно из сегмента малого и среднего бизнеса, до сих пор преобладает авторитарный путь и используется эвристический метод принятия решений, что зачастую мешает развитию компаний.

Как корпоративная культура влияет на принятие решений

Готова ли компания к выбранному методу принятия решений? Это зависит от уровня зрелости ее корпоративной культуры, ситуации в команде. В своей книге «Лидер и племя» Дейв Логан и его коллеги описывают результаты крупного полевого исследования с участием 24 тысяч человек из 24 организаций и выделяют пять уровней корпоративной культуры. Первый – это группировки, банды. Это разрозненные команды, где каждый сам за себя. Все решения лидер принимает авторитарно, не советуясь с коллегами.



Людам в таких компаниях свойственна агрессия, они считают, что мир вокруг ужасен, они всех ненавидят и не верят, что что-то может измениться. Их принцип «Жизнь – отстой». Чтобы перевести их на следующий уровень, нужно показать, что существует и другая жизнь. Следующий уровень корпоративной культуры очень близок к первому, но кредо уже звучит как «Моя жизнь – отстой». Члены команды уже верят в то, что кто-то может жить иначе. Если им удалось подняться с предыдущей ступеньки, значит, меняется принцип поведения и важно продолжить работу над этим. Таким людям по-прежнему свойственна апатичность, а все решения принимаются лишь одним человеком, без участия внутренних экспертов, часто интуитивно. Главная задача лидера такого «племени» – поднять его до третьей стадии. Третий уровень условно называется «Я крутой». По подсчётам авторов исследования, здесь находится почти половина международных компаний. Для людей в такой группе важны индивидуальные достижения, это мотивирует их работать сверхурочно и добиваться корпоративных целей. Несмотря на то что этот принцип успешно работает во многих прибыльных компаниях, в его основе – абсолютный индивидуализм, в том числе и при принятии решений. В таких племенах нет человеческого тепла и командной работы. Следующий уровень – «Мы крутые». Это не просто командный дух, но и общие достижения. Каждый член этого племени четко осознаёт свою ценность и ответственность. Прекрасный пример такой команды – легендарная дизайн-консалтинговая студия IDEO, известная своим междисциплинарным подходом, ориентированным на человека. Она одной из первых стала применять практику Design Thinking для разработки продуктов, услуг и цифрового опыта. У ее сотрудников есть понимание именно командной работы и совместного результата, а не только

индивидуального. В компанию невозможно попасть с открытого рынка – они набирают людей по сарафанному радио. Например, сейчас в команде более 700 человек, среди них дизайнеры, инженеры, ученые в области обработки данных и поведения, учителя и исследователи. Приём на работу коллективный, все собеседования проходят за обедом. Все сидят вместе, командой, дискутируют, едят и обмениваются идеями и мыслями. Это не тестирование в понимании многих западных компаний. Задача – сделать обстановку комфортной для того, чтобы совместно принять решение, готовы ли они с этим человеком работать в дальнейшем. На этом уровне важен консенсус, из-за чего преобладает коллективный метод принятия решений. Этот стиль управления отличается от демократического тем, что тот или иной выбор поддерживают все участники группы. Безусловно, процесс не лишён споров и долгих дискуссий. К примеру, в «КОРУС Консалтинг» подобным образом формировалась стратегия компании в 2020 году. Процесс был долгим, он занял несколько месяцев. Были встречи и стратегические сессии. Мы много говорили о картине будущего, к которому хотим прийти, спорили. И в результате выработали стратегию, которая устроила всех, по ней мы развиваемся и сегодня. Последний, пятый, уровень был открыт Логаном случайно после знакомства с фармацевтической компанией Agios, которая создает продукцию на базе разработок геномной инженерии. Он назвал этот уровень «Жизнь прекрасна». Здесь нет командной гонки или достижений, измеряемых в деньгах и оборотах. Во время интервью исследователи спрашивали сотрудников Agios: «Кто ваши конкуренты?», надеясь, что те упомянут, например, Pfizer. Но они ответили: «Наши конкуренты – это болезнь Паркинсона, ранняя смертность от онкологических заболеваний и прочее». Главное отличие от предыдущего уровня – наличие у команды глобальной

гуманистической цели, а не просто заработок. Это парадоксально: именно такие компании, для которых не важны деньги, методологически правильно выстраивают свою работу и становятся самыми успешными и прибыльными. Лишнее тому подтверждение – компания Tesla, чья миссия – сокращение выбросов углекислого газа и переход человечества на чистую энергию. Компании такого уровня также активно используют для принятия решений коллективный метод – внутреннее консультирование. Его суть в том, что каждый член команды может принимать решения после консультации с ответственными лицами. По этой модели работает IT-компания Mindbox: например, если сотрудник захотел поднять вопрос о своей заработной плате, он идёт не к своему руководителю, а обращается к «системе». Таким образом он запускает процесс, который движется по цепочке: финансовый отдел, руководитель, члены команды и в конце – гендиректор. Если никаких возражений ни у кого не возникло, у сотрудника меняется оклад. Перескочить, например, со второго на четвертый уровень невозможно. Компании, у которых получилось совершить переход с этапа на этап, обладают четко выстроенными процессами, многие из которых автоматизированы, например: финансовая отчётность, аналитика и взаимоотношения с клиентами. Всё это часть развития компании, а значит, и эволюции того, как принимаются управленческие решения. На каждой стадии зрелости разные инструменты, подходы к лидерству и управлению бизнесом. То, что работает, например, на четвертом уровне, не подойдёт для первого.

Как избежать управленческих ошибок

Прогрессивные компании с развитой корпоративной культурой движутся в

сторону «культы факапов» – относительно новому взгляду на ошибки, когда неправильное решение не является трагедией. Такая трансформация подхода не может не радовать. В глобальные и российские компании приходит понимание, что чем выше зона ответственности сотрудника, тем более осознанно он должен подходить к совершаемым ошибкам, не бояться признавать их, делать правильные выводы и передавать этот опыт команде.

Наиболее распространенные ошибки (по личным наблюдениям автора):

Неумение делегировать. Несколько лет назад я запустила новое направление в «КОРУС Консалтинг» – e-commerce. По сути, это новый бизнес, почти стартап. Параллельно я операционно руководила департаментом CRM: отвечала за выручку и прибыль, принимала тактические решения на сложных проектах, вела крупные сделки, общалась с клиентами и даже что-то «допродавала» заказчикам. После этого решила найти нового директора и более фокусно заниматься направлением e-commerce. Но когда этот руководитель появился, всё равно было сложно не вмешиваться в его работу. Я по-прежнему занималась операционкой и не отдавала полную ответственность за решения. Лишь со временем начала отпускать ситуацию и не бояться, что команда справится без моего участия. Сейчас департамент CRM работает автономно и улучшает свои результаты год от года.

Микроменеджмент. Когда департамент e-commerce, которым сейчас руковожу, был совсем небольшим, я работала иначе: занималась множеством задач, знала каждый процесс и всё максимально контролировала. Но сейчас мы не стартап: вся наша команда не сосредоточена только на одном квартале, она имеет понятную дорожную карту развития, прозрачные цели и выстроенные бизнес-процессы. В таких условиях «микробосс» не нужен: тотальный контроль, детализация, советы и недоверие демотивируют,

заставляют подчинённых сомневаться в своем профессионализме.

Игнорирование инноваций. Привязанность мешает нам заметить, что наши взгляды устарели и их пора пересмотреть. Это опасно для бизнеса, особенно на высококонкурентных рынках, поскольку лишает новых возможностей.

Например, мне сильно помог опыт работы с акселератором при запуске ИТ-продукта. Это инструмент, который помогает разработать стратегию и определить план действий от идеи до готового продукта. Поэтому если у вас есть возможность принять участие в акселерационной программе, не упустите её.

Деление на любимчиков и изгоев. Команду сильно демотивирует тот факт, что одним прощается всё, а другим – ничего. Это очень вредит бизнесу, особенно если такие «любимчики» занимают руководящие позиции.

Отсутствие тайм-менеджмента. В своё время мне помог курс Александра Мондруса, который прекрасно совмещает личную жизнь с работой над запуском продуктов и новых бизнесов в Канаде. Он рассказал о множестве инструментов, один из них – метод хронометража. Его суть проста: в течение недели я фиксирую, сколько времени уделила каждому своему действию, встречам, перепискам и звонкам. Нужно записывать подробно и не бояться, что в начале это покажется рутиной. Результаты открыли мне глаза на многое, например, какое огромное количество ресурсов трачу на ненужные коммуникации. Я поменяла свой подход к планированию задач, благодаря чему у меня появилось ощущение дополнительных восьми часов в день – настолько больше я стала успевать.

Неумение планировать на пару шагов вперёд. Здесь я имею в виду дорожную карту развития вашего бизнеса. В её формировании мне очень помогла корпоративная стратегия. Это прекрасный инструмент масштабирования бизнеса. Он позволяет не «распылять» внимание, держать фокус и отказываться от неприоритетных

вещей, что, кстати, часто бывает очень сложно». Повышайте уровень корпоративной культуры и используйте коллективный подход, экспертизу команды – так вы существенно повысите общую эффективность и упростите принятие сложных управленческих решений. И конечно, осознанно подходите к своим ошибкам.

