
ДОСТОИНСТВА КОЛЛЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ

Н.Д. ШИМШИРТ

Национальный исследовательский Томский
государственный университет (г. Томск)
ndshim@yandex.ru

Данная заметка является рефератом монографии, опубликованной Гарвардской Бизнес-школой (Tom Daveport and Brook Manville, Judgment Calls. HBS Executive Education, 2012). В книге обсуждается нарастающая в современном бизнесе и менеджменте тенденция – принимать важные управленческие решения коллективно. Это явление в современной практике управления в социальных системах должно быть замечено читателями нашего журнала.

Ключевые слова: менеджмент, принятие решений.

Многие обстоятельства заставляют людей использовать коллективную мудрость для выработки верного решения. Иногда это неизвестность конечной цели, большая неопределённость будущего. Но даже в тех случаях, когда имеющейся информации достаточно для нахождения оптимального решения, из-за срочности ситуации на это часто не хватает времени, оставшегося до момента, после которого любые дальнейшие действия не имеют смысла. Нередки также ситуации, когда несовместимость конфликтующих ценностей не позволяет корректно сформулировать оптимизационную задачу. В современных условиях всё ускоряющихся изменений в мире подобные ситуации возникают всё чаще.

Только в военных ситуациях, когда любое своевременное решение лучше, чем запоздалое, единоначалие остаётся основным способом управления. В других же обстоятельствах единоличное принятие решений часто оказывается малоэффективным. Ярким примером является практика слияний и приобретений (mergers and acquisitions, M&A) фирм

в рыночной экономике. Решения по такому вопросу с наивысшими ставками принимаются первыми руководителями предприятий единолично, и при этом, согласно американским исследованиям, от 50 до 70 процентов М&А-сделок не достигают поставленных целей, а многие приводят к полному краху предприятия. Интересно, что эти исследования обнаружили, что и единоличные решения *не заключать* сделки приводят к столь же плачевным результатам. Авторы полагают, что причиной этого является то, что решение о М&А-сделке связано не столько с информацией об истории рассматриваемых предприятий, сколько со сложно оцениваемым будущим потенциалом новой фирмы.

Пример М&А-сделок – далеко не единственный в ряду неудачных единоличных решений в бизнесе. Это случается во всех сферах бизнеса: в определении стратегии, управлении производством, инновациями, кадрами; урон от большинства таких ошибок невелик, но некоторые ведут к сокрушительным последствиям. Особенно часто дефектные решения совершаются при разработке стратегии. Ошибки несовершенства нужных действий явно преобладают над ошибками совершения ненужных. При этом обнаружение только последних влечёт суровое наказание. Авторы приводят множество примеров из мира крупного бизнеса (в автомобильной и компьютерной промышленности), когда неверные решения принимались потому, что ЛПР был уверен в своей непогрешимости и не считался ни с фактами, ни с мнением других.

Человеческие суждения по своей природе ограничены и хрупки. Психологи и социологи обнаружили, что все люди при принятии решения подвержены одним и тем же сдвигам осознания – от, например, *закоренелости* (привязанность к известной, но не существенной для принятия решения информации) до *стремления к нулевому риску* (склонность обнулять незначительные риски вместо хотя бы небольшого уменьшения значительных рисков). Обнаружено также, что наряду с тем, что лидеры довольно легко распознают когнитивные сдвиги в решениях и рекомендациях других лиц, но они практически никогда не замечают своих собственных сдвигов.

Однако, несмотря ни на что, единоначалие является преобладающей парадигмой в управлении: историки возвеличивают правителей прошлого, теоретики менеджмента молятся на единоличного героя-лидера; концепция Великого Правителя зиждется на давних социальных, философских и эмоциональных традициях. Превознесение значимости роли руководителя выражается и в оценке его труда: например, средний оклад вышших 500 топ-менеджеров США составляет 11,4 миллионов долларов, т.е. в 343 раза больше средней зарплаты работников всех категорий.

Данная книга направлена на развеяние мифа Великого Руководителя. Никакие достижения общества не совершаются одним человеком. Выс-

шие руководители, политические лидеры, выдающиеся мыслители, как и каждый из нас, являются живыми примерами несовершенства мыслей и дел человека. Даже самые лучшие руководители иногда принимают неудачные решения; худшие из них делают это часто; а некоторые могут привести к краху даже очень мощную и успешную организацию.

Взамен концепции Великого Руководителя авторы проповедуют концепцию Великих Организаций – организаций, непрерывно совершенствующих свою способность принимать верные решения в трудной ситуации. В Великих Организациях сознательно расширяется круг людей, вовлечённых в принятие важных решений, поскольку, будучи способными ошибаться каждый в отдельности, действуя совместно, они ошибаются реже. Они действуют не по собственному наитию, а подключаются к обширному опыту и знаниям своих работников (а кроме того, и партнёров, и потребителей), выясняя их мнение для нахождения лучшего решения. Они используют научные методы сбора и обработки информации для выбора оптимального варианта из множества сравниваемых. В такой системе коллективного принятия решений нет необходимости в Великом Руководителе, во всяком случае, в смысле изречения им указаний только «потому, что я босс».

Конечно, и в такой системе лидеры играют важную роль (хотя, пожалуй, и не в 343 раза более важную, чем рядовые работники). Они определяют, какие проблемы подлежат очередному рассмотрению; они задают тон культуре управления, вовлекая всех работников в процесс принятия решений. Авторы книги вовсе не отрицают значение лидерства и лидеров, но говорят, что они в новой организации будут играть новые роли: не принимать решения единолично, а всячески укреплять и развивать коллективное принятие решений. В связи с этим отмечается четыре тенденции, наблюдаемые в современных управленческих структурах.

- Признание того, что «никто из нас не умнее всех нас». Социальные сети в Интернете, маркетинговые исследования и прогнозирование, вовлечение пользователей в развитие продукта – всё это свидетельства того, что передовые организации хотят пользоваться «мудростью толпы».

- Второй тренд – не только использование коллективных знаний, но и коллективного принятия решений. Хотя иерархия в управлении, с её функционированием директоров и президентов, не исчезает, в практике управления бизнесом всё чаще используется «коллективное руководство». Известные технологии «открытых инноваций» – лишь один пример этого. Существует много «архетипов» коллективного руководства, когда работающая коллективная структура возникает спонтанно (как организация добровольческих сообществ), либо в директивном порядке (как отношения между старшим по званию и солдатами в бою), по заранее пред-

писанному порядку (как при исполнении симфонии оркестром), либо в творческом порыве (как при импровизационной игре джаз-оркестра).

- Важно отметить, что при любой форме осуществления коллективного руководства (как и при руководстве единоличном) качество принимаемых решений зависит от уровня системности технологии принятия решения, которая может совершенствоваться по мере накопления опыта. Интуиция ЛПР всегда играет важную роль в принятии решений в сложных ситуациях, но качество итогового решения сильно зависит и от качества исходной информации, и от качества её обработки. Наблюдается тенденция к повышению степени использования научных методов в управлении, в том числе и коллективном.

- Четвёртой важной тенденцией авторы считают появление всё более изощрённых компьютерных технологий. На качество управления это влияет косвенно: за счёт использования соответствующих программных продуктов существенно улучшается информационная инфраструктура всего процесса управления, повышается качество выполнения различных операций, входящих в этот процесс, улучшаются обратные связи и прозрачность деятельности организации.

Все эти тенденции происходят на фоне ускоряющихся перемен во внешнем мире. В экономике нарастают темпы и масштабы изменений рынков, усиливается конкуренция на всех уровнях, увеличивается неопределённость грядущих событий. Переход к коллективному принятию решений и совершенствование методов получения и обработки информации являются ответом на вызовы времени. Однако это лишь технический аспект всего дела. Главное же значение остаётся за природной сущностью управления организацией – её культурой, парадигмой, ценностями, идеологией, системностью приведения в соответствие целей и средств.

Руководители организаций по-разному реагируют на происходящие перемены. Некоторые просто «прячут голову в песок». Они продолжают настаивать на правоте только своих суждений, а использование социальных технологий в своей фирме они просто запрещают: исследования показали, что так действуют менеджеры в 54 % фирм в США. Но в книге описываются положительные примеры двенадцати крупных фирм, руководители которых воспринимают новые, партисипативные подходы к разработке управленческих решений, как стратегических, так и оперативных, не утрачивая при этом своей роли лидера. В каждой из этих фирм это делается по-разному, но важно, что все эти сдвиги носят позитивный характер. В этих примерах прослеживаются некоторые общие особенности, являющиеся компонентами новой парадигмы управления:

- *Принятие решений как соучастный процесс решения проблем.* В успешных организациях процесс разработки управленческого решения

осуществляется в соответствии с довольно чёткой системной технологией обращения с проблемной ситуацией; все этапы этой технологии выполняются не просто группой менеджеров верхнего уровня, а с учётом разных (в том числе и противоположных) мнений многих участников ситуации. При этом особое значение уделяется тому, чтобы к участию привлекались не только собственные работники с опытом и знаниями независимо от их статуса в иерархии, но и представители партнёров, поставщиков и потребителей.

- *Использование современных методов анализа данных.* Успешные компании внедряют в свою практику управления новейшие разработки в области технологий сбора и обработки информации, использование программных продуктов, реализующих эти технологии в виде систем поддержки принятия решений.

- *Изменение культуры организации.* Процесс перехода организации к коллективной форме управления неразрывно связан с изменением роли руководителя (вместо «монарха» он становится модератором, организатором коллективного руководства), изменением системы ценностей (высшей ценностью становится не организация, а люди, её составляющие), повышением уровня развития системы (увеличивается информационная обеспеченность управления), изменением идеологии в сторону демократических идеалов, сменой механистической парадигмы управления на парадигму социальной системности. Меняется вся культура организации.

Естественно, процессы перехода управления на новую парадигму носят эволюционный, постепенный и частичный характер: в разных организациях в разной степени представлены различные компоненты коллективного мышления. Но переход от Века Машин, когда организация уподобляется механизму, к Веку Систем, когда люди в организации не только участвуют в реализации общей цели, но преследуют и свои собственные цели, начался и набирает обороты.

Введение к книге авторы завершают обращением к читателям—руководителям организаций любого профиля и формы собственности, «Почему Вам стоит прочитать эту книгу»:

WHY YOU SHOULD READ THIS BOOK

If you think that you have a “golden gut,” that you always make excellent decisions on your own, that you are the only person whose opinions matter within your organization, and that social technologies are purely a waste of time, you probably won’t be comfortable with this book—and you should drop it immediately. If you have only read this far, we are confident you can get your money back.

But if you're still reading, that means you believe in the possibility that other people in your organization just might have expertise or opinions that could help in your decisions, and that evidence and data analysis might be helpful in decisions too. Maybe you'd simply like to get a better understanding of the iterative and deliberative decision processes that successful organizations employ.

If you are a senior manager within your organization, with responsibility for making the organization better, you have really come to the right place. You naturally would like to help your firm or agency or school make better decisions over time. We hope to convince you that undertaking activities to improve your organization's overall and collective judgment is the best way to bring that about.

If you are an individual contributor or educator or consultant, of course you make decisions too—and you can probably benefit from hearing about better ways to make them. You may not have a large organization that you are trying to get into shape, but everybody is a member of a social network (not Facebook, but the social relationships themselves) from whose wisdom you can benefit, and in the age of the Internet, anybody can gather and analyze some data to help with a difficult problem. We believe that knowing about the organizational context of judgment will help more junior or even free-floating individuals improve their ability to make decisions.

No matter what your employment situation, we think you'll enjoy reading these stories about how organizations are making increasingly good decisions with the new and old tools at their disposal. So we invite you to read through our stories and see where this new world is headed.