

Методы принятия решений Ингрид Бенс (Ingrid Bens) Москва Апрель 2016

Один из самых сложных аспектов в ведении групповых обсуждений – знать, как помочь группе принять решения. Бывают ситуации, когда люди преследуют собственные неозвученные цели, занимают несогласные или полярные позиции.

Поскольку большинство конфликтов в группах вспыхивает во время обсуждения решений, важно, чтобы фасилитаторы имели наготове набор инструментов чтобы помочь группам прийти к решению, согласие по которому сохранится и после того, как все разойдутся по рабочим местам.

Эта сессия будет состоять из коротких презентаций и групповых обсуждений:

- Разберет сложные моменты, присущие принятию решений
- Обозначит групповые нормы, которые предотвращают непродуктивное поведение
- Подчеркнет важность проявления уровней наделяния ответственностью
- Опишет набор инструментов принятия решений с точки зрения их эффективности и тому, в каких условиях они лучше всего работают.

Понятие № 1 – Структуры обсуждений

До того, как мы погрузимся в техники принятия групповых решений, важно понимать, что есть два отличающихся типа фасилитируемых обсуждений: они по своей природе либо ведут к принятию решений, либо нет. Каждый тип обсуждения имеет отличительные особенности, которые определяют методы, используемые чтобы координировать это обсуждение.

Не обсуждения принятия решений

Обсуждения, не ведущие к принятию решений – это те, где члены группы просто обмениваются идеями или информацией. Во время такого обсуждения фасилитатор просто записывает все идеи, не проверяя, все ли с ними согласны. Примеры таких обсуждений:

- Мозговой штурм, в котором все идеи принимаются и не обсуждаются
- Обмен информацией, когда члены группы делятся собственным опытом или сообщают новые данные
- Сессия создания связей, в которой люди ближе знакомятся друг с другом
- Дискуссия, направленная на выработку списка индивидуальных предпочтений или ключевых факторов в ситуации

В обсуждении, не ведущим к принятию решений, все идеи фиксируются без фильтрации. Иногда эти идеи уже на следующих этапах ранжируются и сортируются.

Обсуждения принятия решений

Обсуждения, ведущие к принятию решений – это те, в которых идеи членов группы сводятся вместе, чтобы создать либо план действий либо правило, с которым, по ощущениям членов группы, они могут согласиться и реализовать его.

Фасилитаторы должны вести такие обсуждения иначе, чем те, которые не ведут к принятой решениям, так как им нужно помочь членам достичь согласия. Это включает в себя уточняющие идеи, перебрасывание идей по кругу, чтобы каждый мог добавить свои мысли, формулирование утверждений, подводятся итоги дискуссии и фиксацию мнения группы. Примеры обсуждений, ведущих к принятию решений:

Методы принятия решений Ингрид Бенс (Ingrid Bens) Москва Апрель 2016

- Выбор между двумя альтернативами
- Разработка групповых норм или правил поведения в ходе обсуждения
- Выстраивание компромиссного решения, с которым все согласны жить
- Разработка совместных решений проблемы

Сравнение обсуждений Не принятия решений и Принятия решений

Не-принятия решений	Принятия решений
Обсуждения, не вырабатывающие или согласующие планы действия или правила. Примеры включают	Обсуждения, в которых вырабатываются или согласуются планы действий или правила.
<ul style="list-style-type: none">• Обмен информацией• Мозговой штурм• Сводные списки• Односторонний диалог	Дискуссии, в которых участники приходят к общему решению
Фасилитатор фиксирует индивидуальные идеи	Интерактивный диалог Фасилитатор фиксирует мнения группы

Понятие № 2 - Нормы, которые поддерживают эффективное принятие решений

Различия мнений могут легко разрастись в разлад работы при обсуждении принятия решений. Вот почему любые важные обсуждения, направленные на принятие решений должны заранее вводить набор норм, четко согласованных с членами группы. Чтобы выявить самые часто требующиеся нормы в таких ситуациях давайте сформируем небольшие дискуссионные группы и разберем два вопроса ниже: (общее время 10 минут).

Вопрос №1: Что может привести к тому, что дискуссия направленная на принятие решений станет непродуктивной? Какое поведение только усугубит проблему?

Вопрос №2: Как поставить перед группой вопрос выработки норм перед сессией чтобы побудить их договориться о правилах или нормах, которые помогут им снять эти проблемы?

Что может привести к тому, что дискуссия станет непродуктивной?

Методы принятия решений Ингрид Бенс (Ingrid Bens) Москва Апрель 2016

Вопросы, которые подтолкнут участников выработать правила, помогающие созданию эффективной рабочей среды:

Понятие № 3 – Уровни полномочий

Прежде чем начинать любое обсуждение, связанное с принятием решений, всегда проясните уровни полномочий. Когда уровень полномочий не достаточно ясен, люди сами предполагают, что именно они вправе решать. Если эти предположения в итоге оказываются неверными, это создает замешательство и потерю веры в процесс. Есть четыре уровня полномочий:

Уровень I – Решение принимается одним человеком, члены группы должны с ним согласиться

Уровень II – Членов группы просят высказать свои мнения, но решение принимается кем-то еще. Члены группы должны согласиться.

Уровень III – Члены группы могут принять решение и выработать рекомендации, но должны согласовать решение прежде чем запускать его в действие.

Уровень IV – Члены группы могут принять решение и осуществить план действий без необходимости согласовывать его с кем-то еще.

Континуум полномочий

Менеджмент контролирует		Группа контролирует	
приказать	убедить	соучастие	делегирование
Менеджмент принимает решение, потом информирует персонал	Менеджмент хочет увидеть вклад участников до принятия решения	Группы решают, но действуют только после получения одобрения	Группы решают и действуют
I директивный	II консультативный	III соучастие	IV делегирование

Методы принятия решений Ингрид Бенс (Ingrid Bens) Москва Апрель 2016

Упражнение на полномочия: В малых группах обсудите каждый уровень, что в нем хорошего, в чем обратная сторона, и самое главное, когда какой уровень уместен.

1. **Для каждого из уровней определите:**

- «За» или плюсы использования такого уровня предоставления полномочий.
- «Против» или отрицательные стороны использования такого уровня предоставления полномочий/
- Какие ситуационные условия или какая группа дает понять что этот уровень уместен.

Дайте ответы на вопросы:

Обсуждение уровней предоставления полномочий

Уровень I – Директивный – лидер / руководитель самостоятельно принимает решение и говорит членам группы что делать

За – быстро, четкие инструкции, понятно кто ответственный, экспертные знания руководителя

Против – нет вклада остальных, низкая или нулевая приверженность работников принятому решению, только одна точка зрения

Когда этот уровень уместен – жесткие временные рамки, если единственным кто может принять такое решение является конкретный человек, если информация не подлежит распространению

Уровень II – Консультативный – лидер / руководитель принимает решение, но хочет получить вклад группы чтобы узнать чужие взгляды

За -

Против -

Когда этот уровень уместен –

Уровень III – Соучастие – Члены группы принимают решение и разрабатывают детализированный план действий, но должны его согласовать с руководством прежде чем начать реализовывать.

За -

Против -

Когда этот уровень уместен -

Методы принятия решений Ингрид Бенс (Ingrid Bens) Москва Апрель 2016

Уровень IV – Делегирование – Члены группы могут принять решение и осуществить любое из действий без необходимости согласовывать с руководством.

За -

Против -

Когда этот уровень уместен –

Понятие № 4: Методы принятия решений

Сводная таблица опций принятия решений			
Опция	За	Против	Применение
Построение консенсуса	Совместная работа; системно; вовлеченность; нацелено на дискуссии; приверженность принятому решению	Отнимает время; требует информированности и готовности участников	Важные вопросы; когда общее согласие имеет значение
Множественное голосование	Системно; объективно; все участвуют; дает ощущение победы	Ограничивает обсуждение; выбор под чужим влиянием; настоящие приоритеты могут не проявиться	Ранжировать или расставить приоритеты в большом списке возможностей
Компромисс	Обсуждается; дает решение	Состязательность; победил/проиграл; разделяет группу	Когда позиции противоположны; когда консенсус маловероятен
Голоса большинства	Быстро; качественное и с обсуждением; четкий результат	Может быть слишком быстро; победители и проигравшие; выбор под давлением	Второстепенный вопрос; если разделение мнений допустимо
Один человек решает	Может быть быстро; четкая ответственность	Нет вклада; низкая приверженность; нет синергии	Когда есть эксперт в вопросе; индивидуальное решение взять на себе всю ответственность

Методы принятия решений Ингрид Бенс (Ingrid Bens) Москва Апрель 2016

Групповое обсуждение: Дилемма выбора программного обеспечения:

Прочитайте, какие последовательные решения должна выработать эта группа. Вообразите, что вы их фасилитатор. Для каждого из решений укажите, какой метод принятия решений вы порекомендуете, и объясните почему.

1. Отдел ИТ должен принять несколько решений о покупке нового программного обеспечения для отдела работы с клиентами. Все сотрудники отдела работы с клиентами твердо знают, каким требованиям должно соответствовать новое ПО.

Похоже, есть три программных комплекса, которые можно приобрести. У каждого есть свои сильные и слабые стороны. Для решения нужно принять во внимание ряд переменных, таких как стоимость, надежность, простота, уровень техподдержки. Все сотрудники отдела который будет это ПО использовать имеют разные предпочтения и тревоги.

Какой из типов принятия решений следует использовать на данной стадии? Почему?

2. По профессиональному бэкграунду и опыту только один член команды ИТ в достаточной степени эксперт чтобы провести исследование и понять действительную эффективность трех вариантов ПО и выбрать, какая именно больше всего соответствует приоритетам пользователей.

Какой из типов принятия решений следует использовать на данной стадии? Почему?

3. Когда будет принято окончательное решение какой комплекс ПО нужно купить, у команды ИТ есть два варианта внедрения. Члены команды не согласны, какой именно предпочтительнее.

Одни считают, что отдел ИТ надо закрыть на полную неделю, чтобы все одновременно обучились новой системе. Тогда они все смогут одновременно приступить к работе с ней. Эти люди аргументируют тем, что сроки работ сжаты и процесс внедрения надо запускать.

Другие члены команды думают, что это слишком большое нарушение общей работы и стоят за ступенчатое обучение и более постепенное внедрение, растянутое на недели или даже месяцы. Эти люди считают, что полный единовременный переход – слишком радикальная мера.

Какой из типов принятия решений следует использовать на данной стадии? Почему?

4. Отдел маркетинга представил команде ИТ два очень разных логотипа для их будущей линии поддержки. Мнения разделились, но нужно принять решение и выбрать один.

Какой из типов принятия решений следует использовать на данной стадии? Почему?

5. Все готово к запуску новой программы, но команда ИТ обнаруживает что серьезная проблема – расписать время обучения для всех, кого надо обучить, потому что количество тренинговых комнат головного офиса очень ограничено. Кроме того, люди работают в разных локациях и в разные смены.

Какой из типов принятия решений следует использовать на данной стадии? Почему?