**Коллективные методы принятия управленческих решений**

Наталья Самоукина

Как отпраздновать 8 марта на работе? Что нужно для увеличения объема продаж? Насколько успешным будет финансирование нового проекта? Все эти вопросы, как и любую другую рабочую проблему, можно решить с помощью сотрудников вашей организации, среди которых наверняка найдутся "креативные лидеры", способные найти выход из любой ситуации.

Сейчас в практике отечественного бизнеса становятся особенно популярными специальные методы стимулирования интеллектуального потенциала персонала компании. К самым актуальным из этих методов относятся "мозговой штурм" и дискуссионное совещание, которые позволяют формулировать свежие решения поставленной проблемы за короткие промежутки времени.

Какой метод выбрать?

"Мозговой штурм" и дискуссионное совещание проводятся для решения разных задач. Поэтому для начала вам необходимо определиться, какие именно проблемы вы будете обсуждать. В целом можно сказать, что "мозговой штурм" широко используется для решения разного рода промышленных и административных вопросов. При этом нельзя забывать, что ситуации могут быть разного уровня сложности. "Мозговой штурм" уместен для решения относительно простых задач: придумать оригинальный слоган для нового магазинчика, ускорить сортировку корреспонденции, выбрать подарок сотруднику на день рождения и т.д. Решение сложных профессиональных вопросов с помощью этого метода тоже возможно: как заинтересовать спонсоров в новом проекте, где достать деньги на строительство торгового центра, какую концепцию нового ресторана можно предложить при небольшом бюджете и т.д. При этом для большей эффективности метода рекомендуется "раздробить" сложную задачу на подзадачи, которые будут решаться последовательно.

Что касается дискуссионного совещания, то его рекомендуется проводить, например, с целью обсуждения нового дорогостоящего проекта, затраты на реализацию которого могут быть достаточно велики, и возможные риски необходимо просчитать заранее. На дискуссионном совещании может также обсуждаться целесообразность открытия нового направления в работе компании. Поэтому, если во время проведения "мозгового штурма" для создания свободной, креативной атмосферы вводится запрет на критику, то в процессе дискуссионного совещания, напротив, стимулируется критика с тем, чтобы выявить риски и уменьшить или полностью устранить их негативные последствия.

**Метод "мозгового штурма**

"Во многих случаях требуется творческий подход к решению проблемы. Для этого и необходим "мозговой штурм". Во время его проведения участники группы предоставляют своим мыслям полную свободу и не пытаются направить их по определенному руслу. Человек говорит все, что приходит ему в голову, каким бы абсурдным это не казалось. Основное правило "мозгового штурма" заключается в том, что процесс генерации идей отделяется от их критики. Любая, даже самая безумная и явно ошибочная, мысль поощряется. Такая поддержка стимулирует творческий процесс. В результате сотрудники предлагают несколько десятков новых, оригинальных идей.

Руководителями этого процесса являются двое: эксперт и организатор. Экспертом выступает специалист, обладающий профессиональной компетентностью в той области, к которой относится обсуждаемая проблема. В качестве организатора, отвечающего за эффективные коммуникации и позитивную атмосферу обсуждения, может выступать специалист в области человеческих ресурсов (например, управленческий психолог или HR-менеджер).

Желательно, чтобы "мозговой штурм" проводили внешние специалисты, не работающие в компании (эксперт по проблеме и коммуникатор), поскольку они не обременены опытом деловых и дружеских отношений с участниками дискуссии, что способствует непредвзятому анализу возникающих новых идей. Кроме того, поскольку "мозговой штурм" направлен на поиск новых идей по выходу компании на принципиально новый уровень развития, а также на решение актуальной проблемы, то желательно, чтобы управляли дискуссией внешние специалисты, имеющие иной профессиональный опыт и компетентные в технологии проведения "мозгового штурма".

Этапы проведения "мозгового штурма"

подготовка

формирование креативной группы

процесс "мозгового штурма"

подведение итогов

Во время подготовки выбирают проблему обсуждения и основные подходы к ее решению. Следующий шаг – формирование креативной группы (4-10 человек), которая будет работать в условиях "мозгового штурма". Двое или трое из участников должны обладать специальными знаниями по проблеме обсуждения, а остальным желательно иметь профессиональный опыт в других областях. Так, необходимо задействовать в процессе "мозгового штурма" не только руководителя и HR-менеджера, но и маркетологов, юристов, инженеров и других сотрудников компании.

Если среди участников есть руководители и подчиненные, вводится обязательный принцип "срывания погон", то есть профессионального и личного равенства. Кроме того, эксперту и организатору "мозгового штурма" запрещается "давить" на участников и контролировать их высказывания. Для эффективного проведения "мозгового штурма" необходимо создать в креативной группе раскованную и позитивную атмосферу свободного поиска новых идей.

Для эффективного проведения "мозгового штурма" необходимо создать в креативной группе раскованную и позитивную атмосферу свободного поиска новых идей.

Процесс "мозгового штурма" осуществляется по определенной технологии. Сначала руководитель формулирует проблему обсуждения и предлагает участникам поразмышлять над ее решением. Обсуждение проходит, как правило, в форме "вспышек" и пауз. Обычно "вспышки" длятся 10-15 минут. Во время "вспышки" мозговой активности новые идеи записывают на досках или листах флип-чарта, иногда используют диктофон. В ходе генерации идей поддерживаются и рассматриваются самые разные, неожиданные и парадоксальные варианты. При возникновении пауз в обсуждении необходимо, чтобы руководитель или психолог задавали вопросы для активизации группы.

На этапе подведения итогов руководитель перечисляет новые идеи, которые появились в результате активного обсуждения.

В ходе генерации идей поддерживаются и рассматриваются самые разные, неожиданные и парадоксальные варианты

Пример

Одной небольшой российской компании потребовалось изыскать финансовые средства для своего дальнейшего развития (покупки нового офиса, расширения ассортимента товаров, увеличения персонала и т.п.). В начальный период существования этой организации сотрудники отдела продаж получали предельный процент от сделок и, следовательно, довольно высокие заработки. Однако в развитие компании деньги не вкладывались. Тогда руководство поставило задачу снизить процент от сделок и направить деньги на развитие, что вызвало сопротивление сотрудников отдела продаж и формирование потенциальной текучести в их подразделении. Люди говорили, что если руководство будет снижать зарплату, они уйдут из фирмы и уведут своих клиентов. А уход сотрудников ведущего подразделения и клиентов – это, по существу, реальная угроза банкротства организации. Поэтому во время "мозгового штурма" необходимо было обсудить стратегический план развития компании на ближайшие три года и участие персонала в реализации этого плана.

В коллективном поиске было предложено несколько десятков новых идей. Наиболее важные из них касались перестройки системы управления отделом продаж (неформальный лидер получил предложение стать руководителем отдела), а также обучения менеджеров технологии продаж в условиях специализированного тренинга. Кроме того, в ходе "мозгового штурма" возникли идеи, которые впоследствии были положены в основу системы мотивации персонала компании.

**Генераторы идей**

В итоге "мозговой штурм" показывает, что в группе выделяются яркие участники, которые формулируют много новых и интересных идей. Эти сотрудники – интеллектуальные лидеры-креативы. Их возраст, пол и профессиональная принадлежность в данном случае значения не имеют.

Лидеров с высоким креативным потенциалом и дальше необходимо вовлекать в решение вопросов, важных для компании. Однако повышение их должностного статуса должно еще специально обсуждаться, потому что не все лидеры-креативы способны быть хорошими руководителями. Напротив, в большинстве случаев креативщики избегают управленческих позиций, выбирая творческую работу вместо организационной нагрузки.

**Дискуссионное совещание**

В ходе дискуссионного совещания рабочая проблема компании обсуждается с разных сторон, своевременно выявляются возможные погрешности и ошибки. Суть этого метода заключается в том, что будущий проект создается в условиях мысленного эксперимента. В ходе обсуждения происходит моделирование ситуации, которая еще не сложилась.

В дискуссионном совещании обязаны принимать участие руководители или представители всех подразделений компании. Группы могут состоять как из 7 участников, так и из 30 человек. Продолжительность совещания – приблизительно два часа.

Технология проведения дискуссионного совещания такова. Во время подготовки к этому мероприятию каждому участнику приписывается специальная интеллектуальная функция (роль), в рамках которой он должен действовать во время обсуждения рабочей проблемы. Есть определенный набор таких ролей: докладчик, критик, соглашатель, аналитик, историк, задающий вопросы, наблюдатель и слушатель. На совещании также должны присутствовать участники, которые будут фиксировать содержательные замечания и предложения, и сотрудник, исполняющий функцию таймера.

Руководитель или организатор (HR-менеджер) дискуссионного совещания на основе наблюдений и оценки способностей участников присваивает каждому свою роль. Так, сотруднику с конструктивным мышлением, поручают роль докладчика, сотруднику с критическим мышлением – роль критика и т.п.

Каждому участнику дискуссионного совещания приписывается специальная интеллектуальная функция (роль), в рамках которой он должен действовать во время обсуждения рабочей проблемы.

Докладчик готовит сообщение по выбранной проблеме на 15 минут. Например, обоснование перспективного проекта или предложение открыть новое направление в деятельности компании. Критик формулирует замечания, выявляет ошибки и противоречия в содержании доклада. Соглашатель находит конструктивные моменты, как в предложениях докладчика, так и в возражениях критика. Аналитик выявляет причины и основания принятия решений. Историк отслеживает динамику обсуждения. Например, он может констатировать: "Сначала мы говорили о… Потом мы перешли к…". Задающий вопросы помогает более подробно развернуть ход дискуссии. Наблюдатель и слушатель – тоже необходимые роли. Они стимулируют обсуждение своим присутствием и активным вниманием. Таймер следит за тем, чтобы участники не говорили одновременно и каждому было отведено свое время для выступления. Как и в случае "мозгового штурма", на дискуссионном совещании присутствует сотрудник, который фиксирует важные замечания на доске или листах флип-чарта.

Пример

В банковской организации метод дискуссионного совещания был применен для обсуждения целесообразности открытия нового направления в работе – финансирования проектов по строительству. Перед участниками стояла задача: выбрать из нескольких проектов наиболее выгодные с точки зрения прибыли. В результате проведения дискуссионного совещания, которым руководил один из заместителей председателя правления банка, было принято решение финансировать проект по жилищному строительству. Эта идея оказалась действительно выгодной и полностью оправдала себя в дальнейшем.

Юлия Яновская, Консультант-эксперт кадрового агентства "Визави-консалт": Методы "мозгового штурма" и ролевых игр проверены временем и эффективны во многих случаях. Но хотелось бы предостеречь организации вот от какой опасности. Когда "мозговой штурм" проводит руководитель, не заслуживший доверия сотрудников, которому они не хотят или по каким-либо причинам опасаются передать свои идеи и предложения, раскованной и позитивной атмосферы, необходимой для "мозгового штурма", создать не получится. В этом случае даже приглашения опытного психолога или независимого тренера может оказаться недостаточно. Наиболее успешными оказываются варианты, когда для решения рабочих проблем привлекают нового человека. Это не обязательно должен быть внешний антикризисный управляющий, достаточно, если в роли первого лица будет выступать известный коллективу сотрудник, однако наделенный новыми полномочиями.

В этом случае сразу возникает мотивация: раньше нас не хотели или не умели слушать, а теперь появился новый человек, который оценит наши идеи. Таких ситуаций в действительности очень много. Например, на одном из заводов Великобритании добился успеха молодой директор, который пришел на эту должность в кризисной ситуации и вывел свое предприятие в лидеры. Он достиг этого результата, поскольку учитывал мнение каждого сотрудника, включая простых рабочих.