



Е.В. Гермогенова

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ 8 шагов к успеху

На книги этой серии можно подписаться
на почте по каталогам:

«Урал-пресс» — 82687 (с журналом),
36804 (в комплекте),

«Пресса России» — 41230 (в комплекте),
«Почта России» — П8641 (в комплекте).



Издательство «ТЦ СФЕРА»

Принятие эффективных решений

Помимо того, чтобы принять решение, нужно принять правильное решение, а это решение чаще всего эффективное. Как сделать выбор? Что в приоритете? Какие последствия будут для вас и окружения?

Предлагаем вашему вниманию **Квадрат Декарта** — предельно простую технику принятия решений, требующую небольшого количества времени. При помощи Квадрата Декарта легко установить наиболее значимые критерии выбора, а также оценить последствия любого варианта принимаемого решения. С помощью данной техники вы сможете посмотреть на проблему с разных сторон (рис. 13).

Снова перед нами открытые вопросы. Их можно образно представить как четыре стороны наблюдения за задачей, для которой нужно найти решение и получить наиболее объективное решение. Обратите внимание, что на каждый вопрос желательно дать как можно больше ответов. Попробуйте прямо сейчас.

1. Что будет, если это произойдет	2. Что будет, если это НЕ произойдет?
3. Чего НЕ будет, если это произойдет?	4. Чего НЕ будет, если это НЕ произойдет?

Рис. 13

Под понятием «это» мы имеем в виду проблему и пытаемся найти как можно больше вариантов решения.

Что будет, если это произойдет?

Часть Квадрата под цифрой «1» — ваша мотивация. Постарайтесь отвечать легко и объемно. Не забывайте о том, что будет происходить вокруг вас, с вашим окружением, но помните и об изменениях в себе самом.

Что случится, если это НЕ произойдет?

Вопрос во второй части «2» — плюсы от получения желаемого. Ответы на второй вопрос покажут вам, что случится, если вы откажетесь от реализации принимаемого решения, и все останется так же, как и было раньше. Отвечая, записывайте все преимущества настоящего положения дел, которые вы не хотели бы потерять.

Чего НЕ случится, если это произойдет?

Вопрос части «3» подразумевает поиск минусов от получения желаемого. Проще говоря, ответы на третий вопрос будут представлять собой ту цену, которую вы должны будете заплатить за реализацию принимаемого решения.

Чего НЕ случится, если это НЕ произойдет?

Вопрос в «4» части подразумевает поиск минусов от неполучения желаемого. Отвечая на четвертый вопрос, вы отсекаете оставшиеся «не», мешающие реализации принимаемого решения. На этом этапе рекомендуется отвечать как можно быстрее, опираясь на интуицию.

Дорогие друзья, важно записывать все ответы на вопросы, потому что можно просто запутаться, так как в вопросе присутствует коварная частичка «не». Таким образом мы переводим мысленные доводы и фантазии в логическую форму. Это окажет серьезную помощь в принятии решения.

Методы принятия решений

При авторитарном методе решения принимаются только руководителем. Как мы видим из графика (рис. 14) — это самый быстрый способ принятия решения. Но он имеет намного больше рисков, так как не рассматривает альтернативы. Мы понимаем, что авторитарный метод эффективно работает в чрезвычайных ситуациях.

Консультативный метод дает возможность использовать мнение еще нескольких людей. Он занимает чуть больше времени, но зато при нем есть альтернативы, хотя принимает решение сам.

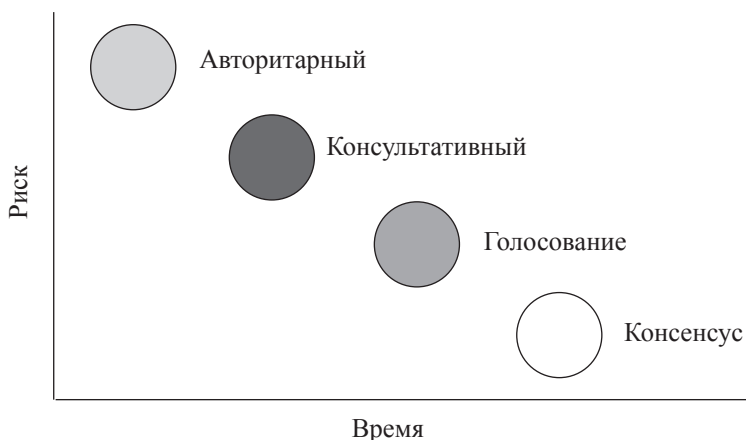


Рис. 14. Основные методы принятия управленческих решений

Один из демократических методов — **метод голосования**, при котором все варианты обсуждаются в группе и выбирается наиболее благоприятный. При этом методе ответственность за принятие решения берут на себя и участники группы.

Если группа обсуждает варианты и рекомендации, пока все не согласится на один курс действий, то это называется **метод консенсуса**. Он считается одним из наиболее сложных и трудоемких, так как требуется, чтобы люди с разными мотивами пришли к одному мнению или согласились с одним вариантом.

Однако есть более легкий вариант, который может привести группу к решению вопроса. Это **Модель Хартнетта CODM** (рис. 15).

Сокращение CODM означает принятие решений на основе консенсуса (Consensus Oriented Decision Making). Модель требует выполнения семи шагов. Мы их рассмотрим в виде открытых вопросов.

1. Определение проблемы.
2. Открытая дискуссия.
3. Выявление основных проблем.
4. Разработка предложений.
5. Выбор направления.
6. Разработка предпочтительного решения.
7. Заключение.

Давайте попробуем рассмотреть этот план чуть более развернуто. И вот что получается.



Рис. 15