



СЕМЬ СТРАТЕГИЙ ЭФФЕКТИВНОГО ГРУППОВОГО МЫШЛЕНИЯ

Как правильно принимать коллективные решения.

В ситуациях, когда вам предстоит сложная бизнес-задача, вы, скорее всего, попытаетесь искать решение совместными усилиями. В конце концов, одна голова – хорошо, а две – лучше, ведь так? Не всегда. Это не означает, что не стоит ничего решать коллективно, но важно правильно выстроить процесс. Мы выделили семь простых и эффективных стратегий для совместной выработки позиции в группе.

КОМАНДЫ, В КОТОРЫХ ПОТЕНЦИАЛЬНО МОГУТ БЫТЬ СТОРОННИКИ ПРОТИВОПОЛОЖНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ, БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО СПРАВЛЯЮТСЯ С ПРЕДУБЕЖДЕНИЯМИ

Группа, которой предстоит выработать важное решение, должна быть небольшой. В больших командах намного чаще принимаются необъективные односторонние решения. Например, как показывают исследования, в группах из семи и более человек сильнее проявляется предвзятость подтверждения. Чем больше участников, тем больше склонность при анализе и оценке информации сводить все к изначально имеющимся данным и убеждениям. Работая командой от трех до пяти человек, вы можете ослабить эти негативные эффекты, при этом у вас будет возможность услышать разные точки зрения.

Выбирайте группу, неоднородную по составу. Многочисленные исследования показывают, что группы участников с близкими позициями и общими взглядами чаще принимают решения предвзято. Команды, в которых потенциально могут быть сторонники противоположных точек зрения, более эффективно справляются с предубеждениями. При этом, однако, важно учитывать контекст. При решении задач, в которых важны разноплановые навыки и многообразие мнений, например при проведении исследований и проектных изысканий, неоднородные группы в сравнении с группами близких по взглядам участников могут добиваться значительно лучших результатов. В то же время именно однородные группы часто более продуктивны для повторяющихся задач, требующих единообразия и четкой структуры (например, соблюдение процедур безопасности в полете или в здравоохранении).



Важно, чтобы каждый в команде чувствовал себя ответственным за принятие решения и последующие результаты.

Назначьте несогласного (или даже двух). Один из способов справиться с нежелательными эффектами группового мышления – назначить «адвоката дьявола». Его задача – выступить в противовес коллективному единодушию. По данным исследования, наличие хотя бы одного голоса, ставящего под сомнение ход рассуждений команды, может существенно улучшить качество решений и итоговые результаты. В группах большей численности – от семи человек и более – назначайте не менее двух «адвокатов дьявола», чтобы группа не оттеснила единственного несогласного как бесполезного возмутителя спокойствия.

АКТИВНО ПООЩРЯЙТЕ КОМАНДУ В УВАЖИТЕЛЬНОЙ МАНЕРЕ АНАЛИЗИРОВАТЬ И ОБСУЖДАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, ОПАСЕНИЯ И ОПЫТ

Собирайте мнения в частном порядке. Чтобы извлечь максимум из многообразия мнений и опыта, которые может предложить вам ваша команда, рекомендуем для начала опросить каждого участника индивидуально и только потом проводить обсуждение в широком составе. Можно предложить всем внести свои соображения самостоятельно и анонимно в общий документ. После этого попросите группу оценить предложенные идеи, опять же каждого участника по отдельности и анонимно, без увязки конкретных комментариев и их авторов. Такой поэтапный подход помогает команде нейтрализовать предубеждения и не попасть в ловушку группового мышления. При этом на выработку дальнейших действий команды не повлияют эффекты старшинства по должности, заявляемая экспертная позиция и скрытые повестки.

Обеспечьте безопасное пространство высказывания. Если вам важно, чтобы люди высказывали свое мнение и предлагали конструктивную критику, они должны понимать, что им можно не бояться негативных последствий. Активно поощряйте команду в уважительной манере анализировать и обсуждать альтернативные точки зрения, опасения и опыт. Создать такое безопасное пространство высказывания и наиболее эффективно использовать многообразие точек зрения в группе поможет соблюдение трех основных принципов. Первое: обратная связь должна быть направлена на обсуждаемое решение или стратегию, а не на человека. Второе: комментарии должны звучать как предложения, а не как указания к действию. Третье: давая обратную связь, выбирайте формулировки так, чтобы продемонстрировать эмпатию и признательность тем, кто с вами работает на общую цель.

Не полагайтесь слишком сильно на экспертов. Эксперты могут помочь группам прийти к более обоснованным решениям. И все же слепое доверие к экспертным оценкам может сбить с толку и повредить конечному результату. Исследования свидетельствуют: когда эксперт выступает как участник процесса выработки решения, команда может менять свои мнения в соответствии с его взглядами и переоценивать степень уверенности в своих суждениях. Таким образом, запросите у эксперта заключение по четко обозначенному вопросу и позиционируйте его как внешнее звено по отношению к группе.

Подчеркните общую ответственность. Наконец, на результаты принятия решения могут влиять даже такие простые составляющие, как выбор координатора группы. Мы часто видим примеры, когда за отбор участников, составление повестки и донесение результатов отвечает один и тот же человек. Когда это так, индивидуальные установки легко могут повлиять на решение целой команды. Исследования показывают, что такие негативные тенденции можно эффективно устранить, если определить разные задачи разным исполнителям с учетом их компетенций. Более того, важно, чтобы каждый в команде чувствовал себя ответственным за принятие решения и последующие результаты. Для этого можно, например, подписывать перед началом работы заявление о совместной ответственности – это будет способствовать более сбалансированному распределению влияния и более открытому обмену идеями.

Торбен Эммерлинг, основатель и управляющий партнер Affective Advisory, автор поведенческой модели стратегии D.R.I.V.E.

Дункан Рудерс, стратегический советник Affective Advisory

Статья впервые опубликована в «Harvard Business Review Россия».

Источник (<https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/10/08/842642-pravilno-prinimat>)