



## ПОЧЕМУ «КОМБИНИРОВАННЫЕ» КОМАНДЫ УПРАВЛЕНЦЕВ СОВЕРШАЮТ МЕНЬШЕ ОШИБОК

### Что дает типология принимающего решения управленца?

Понимание типа руководителя, принимающего решения, позволяет формировать команды топ-менеджеров, имеющие высокую операционную эффективность.

«Комбинированные» команды сочетают игроков с разными типами принятия управленческих решений: **Исследователь, Инженер, Дизайнер и Аналитик**<sup>1</sup>.

### Каков механизм взаимодействия в команде?

Аналитик делает выводы на основе тщательной оценки ситуации, определяя причину возникших проблем. Его коллега-Исследователь, миссия которого – экспериментировать и совершать открытия, сможет найти прорывные решения. Дизайнер и Инженер разработают стратегию и подберут инструменты для ее успешной реализации.

**В «чистом» виде поведенческие стили встречаются крайне редко:** как правило, каждый руководитель совмещает в себе все четыре типа принятия решений – при одном доминирующем.

### Что произойдет, если собрать в одной команде представителей всех четырех типов?

Практика подтверждает: **именно такая комбинация позволяет нивелировать слабые стороны членов команды, не допуская при этом, чтобы они конкурировали между собой в тех областях, в которых сильны.** Таким образом можно достичь наилучших результатов и выстроить эффективную систему управления бизнесом. При этом синергетический эффект наиболее выражен, когда результат оказывается более значителен, чем совокупный вклад отдельных участников процесса.

<sup>1</sup> Типология предложена Аланом Баркером в книге «Как решить любую проблему» (М., 2014).



## По каким показателям команду «Аналитик, Исследователь, Инженер, Дизайнер» можно считать максимально продуктивной?

Практика показывает, что построенные с учетом такой типологии «команды»:

- совершают на 35% меньше ошибок при оперативном управлении компанией;
- увеличивают более чем на треть выполняемость плановых показателей и операционных заданий;
- повышают качество взаимодействия структурных подразделений;
- принимают значительно больше прорывных управленческих решений;
- успешно оптимизируют операционную деятельность компании.

## Почему комбинирование стилей увеличивает операционную эффективность и доходность практически без дополнительных вложений?

Результативность работы в комбинированных командах обусловлена способностью действовать слаженно, виртуозно избегая так называемых ментальных ошибок и системных ловушек при принятии управленческих решений.

## НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ МЕНТАЛЬНЫЕ ОШИБКИ И СИСТЕМНЫЕ ЛОВУШКИ

ТИП ОШИБКИ/ ЛОВУШКИ	ОПИСАНИЕ ОШИБКИ	В ЧЕМ ОПАСНОСТЬ
<b>Ментальные ошибки</b>		
Эффект переосмысления/ ошибка туннельного видения	В ситуации выбора принимающий решения сконцентрирован на одной из нескольких точек зрения (не всегда верной), игнорируя остальные варианты.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Возникновение конфликтных ситуаций в случае вариативности точек зрения на решение проблемы.</li><li>• Настойчивое следование ошибочным решениям из-за категорического нежелания рассматривать альтернативные варианты.</li></ul>



ТИП ОШИБКИ/ ЛОВУШКИ	ОПИСАНИЕ ОШИБКИ	В ЧЕМ ОПАСНОСТЬ
<b>Социальное доказательство</b>	Мнение большинства, даже не адекватное сложившейся ситуации, становится определяющим фактором при принятии решения.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ригидность компании при возникновении непредвиденных бизнес-рисков.</li><li>• Отсутствие у членов команды мотивации для поиска инновационных/прорывных решений.</li><li>• Невостребованность в компании креативных сотрудников с нестандартным подходом к решению проблем.</li></ul>
<b>Предвзятость подтверждения</b>	Успехи компании объясняются «правильностью» выбранной стратегии, неудачи – внешними обстоятельствами.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Некритичное восприятие стратегии и всех бизнес-процессов компании.</li><li>• Отсутствие четкого понимания долгосрочных перспектив организации.</li><li>• Предпочтение лояльности к идеологии компании конструктивному подходу к решению вопросов.</li></ul>
<b>Группомыслие</b>	Члены тесно связанной управленческой коалиции, находясь под внутригрупповым давлением, ставят в приоритет единодушие, жертвуя при этом объективной оценкой действительности и рациональным выбором методов действия.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Акцент на поддержке наработанных решений в ущерб генерации новых идей.</li><li>• Некачественная реализация выработанных решений из-за сопротивления переменам.</li><li>• Дискриминация инициативных сотрудников с независимым мышлением.</li></ul>



ТИП ОШИБКИ/ ЛОВУШКИ	ОПИСАНИЕ ОШИБКИ	В ЧЕМ ОПАСНОСТЬ
<b>Социальная лень</b>	Работа в группе провоцирует прикладывать меньше усилий к выполнению задачи из-за диффузии ответственности.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Дисбаланс между проактивностью и исполнительностью в сторону последней.</li><li>• Избегание ответственности со стороны всех участников команды.</li><li>• Дезорганизация и повышение уровня конфликтности в коллективе.</li></ul>

## Системные ловушки

<b>«Трагедия общин»</b>	Нерациональное использование общих ресурсов приводит к истощению ресурсной базы вплоть до ее полного уничтожения.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Усиление несогласованности в работе структурных подразделений.</li><li>• Систематическое невыполнение бюджетных обязательств компании (в первую очередь, расходной части).</li><li>• Рост уровня коррупции.</li></ul>
<b>Сопrotивление внешним изменениям</b>	Из-за балансирующей обратной связи каждый член команды сопротивляется изменениям системы, конфликт интересов отражается на результатах коллективной работы.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Дефицит внимания к общему результату при абсолютизации личной эффективности.</li><li>• Избыточное администрирование и пропорциональное ему снижение эффективности бизнес-процессов.</li><li>• Высокое сопротивление улучшениям со стороны работников (саботаж).</li></ul>



ТИП ОШИБКИ/ ЛОВУШКИ	ОПИСАНИЕ ОШИБКИ	В ЧЕМ ОПАСНОСТЬ
<b>Эскалация конфликта</b>	Действует усиливающий цикл обратной связи, когда каждое последующее действие противника мощнее предыдущего (например, гонка вооружений или демпинг).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Падение доходности из-за вовлечения в «ценовые войны» с конкурентами.</li><li>• Избыточные расходы на рекламное продвижение продукта в рамках конкурентной борьбы.</li><li>• Экспоненциальный рост не востребуемых запасов в случае победы соперников.</li><li>• Стремительное «выгорание» ключевых сотрудников организации.</li></ul>
<b>Уменьшение ожиданий («синдром вареной лягушки»)</b>	Постепенно занижая планку ожиданий («сегодня не намного хуже, чем вчера»), в отсутствие абсолютных точек отсчета, участники системы приводят ее к «сползанию», а затем – и к краху.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Систематическое невыполнение плановых показателей (продажи, производство, доля рынка и др.).</li><li>• Постепенное движение системы по оси отрицательных изменений.</li><li>• Неспособность преодолеть процессы стагнации внутри компании.</li></ul>
<b>Зависимость, мания, поддерживающие средства</b>	Дееспособность системы попадает в зависимость от поддерживающих средств (например, государственных дотаций или кредитных займов); требуются все большие объемы поддержки, которая не решает проблему, а снижает выраженность ее симптомов.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Реагирование на симптомы проблем, а не на их причины.</li><li>• Низкая операционная эффективность.</li><li>• Снижение контроля над деятельностью компании.</li><li>• Потеря конкурентоспособности компании.</li></ul>



## Что такое интегральная оценка типа руководителя, принимающего решения, и для чего она нужна?

**Тактику избегания системных ошибок и ментальных ловушек подкрепляет и усиливает принятие безошибочных стратегических решений со стороны топ-менеджеров.**

Управленческие решения принимаются руководителем с опорой на опыт, знания, интуицию и во многом зависят от доминирующего стиля мышления (интуитивный/рациональный/системный/креативный), а также от модели действий в процессе принятия решения (определение проблемы / поиск решения).

**Идентифицировать руководителя по типу управления (стиль мышления и модель действий) можно с помощью интегральной оценки типа принимающего решения руководителя.** Этот инструмент актуален при неконтролируемом снижении бизнес-показателей, систематическом невыполнении сотрудниками плановых заданий, неудовлетворительном качестве коммуникаций между структурными подразделениями, операционной неэффективности менеджмента, иногда – накануне реорганизации компании.

**Определение типа руководителя в рамках интегрального подхода осуществляется последовательно, в несколько этапов:** тестирование (как правило, по нескольким методикам), анализ полученных данных и интервью. На базе интегральной оценки можно сформировать «управленческий портрет» – резюме, где отражены результаты тестирования, дана оценка стилю принятия и реализации решений, выполнен анализ сильных и слабых управленческих компетенций, приведены рекомендации по тому, как наиболее продуктивно использовать комбинацию имеющихся характеристик.

**Необходимо понимать, что интегральная оценка – только начальный этап для выстраивания дальнейшей стратегии развития организации.** Этот метод мониторинга позволит руководителю скорректировать свою деятельность с тем, чтобы минимизировать вероятность ошибок, стабилизировать бизнес-процессы, научиться выстраивать кадровую политику компании на более осознанном уровне.