

06 МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Решения могут приниматься лидерами, уполномоченными группами или совместно всей командой (командами). В таблице ниже перечислены наиболее распространенные модели принятия решений и даны некоторые советы по их применению. Очень часто эти модели существуют бок о бок, но никакая из них не в состоянии в полной мере отразить, как работает организация. Подумайте, какая из моделей является наиболее подходящей для решения вашего конкретного вопроса.

МОДЕЛЬ	ПРЕИМУЩЕСТВА	ОПАСНОСТИ	ЧТО ВЫ ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ
Единоличное решение руководителем или группой руководителей (иерархическая модель).	Ясная структура и быстрое принятие решений.	Возможно злоупотребление властью руководителя, руководители перегружены объемом работы, низкий уровень ответственности и вовлеченности команды.	В каждой группе есть неформальная иерархия. (В организациях обычно первопроходцы и основатели стремятся быть неформальными лидерами на протяжении долгого времени.) Переход от неформальной модели лидерства к формальной (через назначение или выборы) – это одно из самых трудных и особенно значимых событий в развитии организации. Рекомендуем для этих процессов привлечь внешнего фасилитатора!
Решение принимается компетентным членом команды или группой, получившей полномочия для решения конкретного вопроса (делегирование).	Распределение ответственности в команде, за задачи отвечают те, кто компетентны.	Неясная сфера полномочий, есть риск, что выполнение задач будет делегировано и забыто.	Поручение задачи ответственному лицу или специальной группе требует мини-плана проекта: Какова цель? Каковы критерии? По каким конкретно вопросам нужно принять решения? Что сделать и в какие сроки? Перед кем необходимо отчитаться о результатах?
Решение принимается демократическим голосованием (простое большинство или, например, большинство в 2/3 голосов для внесения изменений в устав ассоциации).	Быстрая и ясная модель.	Те, кто оказались в меньшинстве, должны мириться с решением большинства. Следствием может быть сопротивление или выход членов.	Перед проведением голосования удостоверьтесь, что было проведено обсуждение с целью найти выгодное для всех членов, то есть беспроблемное, решение. Приступайте к формулировке предложения на голосование после переговоров, а не до. В процессе обсуждения проводите тестовые голосования и мотивируйте несогласных членов предлагать свои изменения исходного предложения, чтобы они в итоге могли с ним смириться (компромисс).
Решение принимается консенсусом (все искренне и всецело согласны) или консентом (все готовы смириться с принятым решением и ни у кого нет серьезных возражений).	Все вовлечены и придерживаются принятого решения, сильный командный дух.	Процедура требует времени, те, кто умеют убеждать, имеют больше шансов быть услышанными	Для достижения консенсуса, как правило, требуется несколько подходов, посвященных обмену информацией и личными потребностями относительно обсуждаемого вопроса. Рекомендуем назначить внутреннего фасилитатора для этого процесса и позаботиться о том, чтобы все голоса были услышаны в равной мере. Возможно, будет целесообразно, если предложение для тестового голосования будет сформулировано фасилитатором.
Решение принимает каждый сам по себе, индивидуально или подгруппой с предшествующим обсуждением с теми, кого оно касается (самоорганизация).	Очень гибко, высокая степень задействования и вовлеченности каждого.	Децентрализованные действия могут стать хаотичными, если не будет хватать координации.	Самоорганизация не означает отсутствие структуры. Вам нужно определить ясные правила и каналы коммуникации, чтобы эта модель работала. Возможно, полезным инструментом будет консультационный процесс, описанный в Галерее форматов совещаний (08) .