

38. Принятие решений в стратегическом менеджменте: различные потоки влияния

Перевод материала: «Decision making in Strategic Management: Various Streams of Influence»

1. Пять потоков влияния

Глак и Дженис (Gluck & Janice) в своих работах выделили слияние трех различных потоков влияния на процесс стратегического менеджмента: рационально-аналитического, интуитивно-эмоционального и политико-поведенческого. Однако практический опыт показывает, что целесообразнее дифференцировать их на пять самостоятельных типов: рациональный, интуитивный, эмоциональный, поведенческий и политический.

Рациональная модель: Предполагает, что лицо, принимающее решение, исчерпывающе рассматривает все доступные альтернативы и их последствия, упорядочивает их на основе четкой системы критериев эффективности (вытекающих из поставленных целей) и выбирает вариант, максимально способствующий достижению этих целей. Именно эта модель составляет основу классического университетского образования в области менеджмента и считается наиболее нормативной.

Данный подход во многом утопичен, поскольку на практике практически невозможно визуализировать абсолютно все альтернативы и обладать исчерпывающей, абсолютно точной информацией для их оценки. Кроме того, возникают ограничения, связанные с тем, чьи именно индивидуальные или групповые цели используются в качестве ориентира. Тем не менее рациональный подход остается высокоэффективным, если руководитель формирует хотя бы несколько ключевых альтернатив и осуществляет поиск информации с учетом существующих ограничений по времени, усилиям и бюджету.

2. Интуитивный и эмоциональный потоки

Интуитивные решения: Базируются на внутреннем чутье, прошлом опыте и инстинктах, задействуя глубокие когнитивные процессы. Это не слепое угадывание. Если рациональная модель находится на одном полюсе, а догадки — на другом, то интуиция занимает срединное положение. Интуитивное мышление восполняет дефицит информации и компенсирует ограничения аналитических инструментов, что постоянно происходит в стратегическом управлении — особенно при переходе от выбора стратегических альтернатив к вопросам их практической реализации. Интуиция может не выступать первым шагом, но служит мощным дополнением к рациональному анализу.

Эмоциональное влияние: Проистекает из эмоциональной приверженности делу, конкретной стратегии, политике или плану действий. Эмоциональный импульс мобилизует все ресурсы организации для поиска решения и преодоления препятствий, вплоть до готовности идти на необходимые жертвы. Такое влияние критически важно на этапе реализации стратегии, когда

требуется высвобождение огромного объема организационной энергии для оперативного, своевременного и слаженного выполнения множества задач.

Если эмоции сплочены вокруг ключевой миссии организации (как в случае с Apollo Hospital Enterprise Ltd), формируется высокая когерентность и согласованность действий сотрудников. Это проявилось, к примеру, во время ликвидации последствий трагедии в Кедарнатхе / Уттаракханде.

Риски эмоционального потока:

Эмоциональное влияние влечет и специфические издержки. Оно может приводить к быстрому выгоранию эмоционально заряженных людей. Кроме того, руководитель рискует стать жертвой эмоционального шантажа со стороны недобросовестных лиц, рассматривающих отношения с компанией исключительно как транзакционные для достижения личных целей.

Таким образом, эмоциональная приверженность миссии неоценима для формулирования стратегии, а взвешенное принятие эмоциональных решений оказывается крайне полезным при ее реализации. Без «эмоционального сердца» стратегия становится чисто механистической и не способна выдержать жесткую конкуренцию. Оптимальный подход: эмоциональная приверженность миссии + рационально-интуитивный выбор стратегии + эмоционально вовлеченная реализация с назначением преданных миссии лидеров на ключевые посты.

3. Поведенческое влияние и внутренний саботаж

Поведенческий фактор обусловлен стремлением отдельных индивидов максимизировать личную выгоду — финансовую, статусную, властную и т. д., — а также нежеланием смириться с тем, что коллега или соперник превосходит их по объективным (рациональным) показателям. Это искажает процессы распределения ресурсов (денежных и иных), подрывает системы вознаграждения, наказания и оценки эффективности.

Всеобъемлющее поведенческое влияние может проявляться в манипулировании регламентами и процедурами, а также в саботаже организационной структуры через заведомо неверные кадровые назначения — и все это ради сиюминутной мелкой выгоды отдельных лиц за счет общей эффективности компании.

В худших проявлениях это трансформируется во внутриорганизационную мелочную политику. Она наносит результатам компании значительно более суровый урон, чем внешнее конкурентное давление, приводя к упущенным возможностям и стратегической рассогласованности, разрушающим даже изначально сильные корпоративные стратегии. (Подробный анализ этих механизмов представлен в главе об управлении изменениями и трансформацией).

4. Политический поток и баланс стейкхолдеров

Следует четко разграничивать поведенческое влияние (проявляющееся во внутригрупповых интригах) и политическое влияние, которое обусловлено давлением внешних и внутренних стейкхолдеров.

Политическое принятие решений в стратегическом менеджменте неизбежно. В любой организации как кооперативной системе существует множество заинтересованных сторон, каждая из которых преследует собственные интересы:

- **Собственники и учредители:** стремятся к максимальной норме прибыли на инвестиции (высокой доходности).
- **Топ-менеджеры:** жаждут масштабного роста организации для получения продвижения и статуса.
- **Поставщики:** заинтересованы в выгодных и быстрых условиях оплаты (что увеличивает издержки компании и снижает её прибыль).
- **Клиенты:** требуют высокого качества продукции по наименьшей цене (что также оказывает давление на маржинальность).

В этих условиях принятие стратегических решений превращается в самый сложный балансирующий акт, опирающийся на принцип справедливости (equity principle), когда каждый стейкхолдер получает отдачу, соразмерную его реальному вкладу.

Ситуация усложняется тем, что каждый стейкхолдер обладает разной переговорной силой (bargaining power), определяемой соотношением вклада, который он может внести, и уровня отдачи, который его удовлетворяет (который не обязательно совпадает с запросами других).

Точная оценка этого соотношения позволяет стратегу удерживать баланс, допуская временную непропорциональную отдачу отдельным участникам за их ключевой вклад. Однако если у стейкхолдеров возникнут сомнения в честности и справедливости намерений руководства, они потребуют равных или повышенных условий, что спровоцирует хаос и поставит под угрозу выживание всей организации. Для стратега искренняя забота о соблюдении баланса и справедливости значительно важнее конкретного текущего размера выплат, поскольку ради сохранения устойчивой системы отдельные стейкхолдеры готовы временно идти на меньшую отдачу или даже отказываться от нее.