

Особливості розроблення та прийняття рішень у групі

Основним моментом у процесі колективної роботи з реалізації управлінських рішень є визначення кола осіб – учасників даної процедури. Найчастіше це тимчасовий колектив, до складу якого включаються, як правило, і керівники, і виконавці. Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність розв'язувати творчі завдання, конструктивність мислення і комунікабельність.

Більшість з існуючих визначень групи має описовий характер, фактично перераховуючи її властивості, між якими існують логічні зв'язки “ТА” чи “АБО”.

Виокремлюють такі *властивості групи*:

- обмежена кількість членів, таке, щоб кожний з них був здатний виробити власне уявлення про всіх інших і аналогічним чином був сприйнятий кожним з них;
- спільна активна діяльність з досягнення постійної спільної мети, яка оцінюється саме як мета групи і відповідає різним персональним інтересам;
- емоційні взаємини між членами групи, можливість виникнення підгруп на підставі вираженої симпатії або антипатії;
- сильна взаємозалежність осіб – учасників групи, пов'язаних відчуттям солідарності і моральної єдності навіть поза спільними діями;
- диференціація ролей між членами групи;
- вироблення загальних культурних норм і специфічної групової культури.

Під час прийняття рішень у групі можуть виникати такі негативні ефекти:

1. *Ефект "соціальної фасилітації"*: присутність спостерігачів або їх можлива поява призводить до того, що прості дії починають виконуватися краще, а складні гірше. Ефект соціальної фасилітації має несиметричний характер: у присутності спостерігачів погіршення результатів складних дій більше, ніж поліпшення результатів простих.

- беззастережна віра у властиву колективну мораль;
- стереотипне сприйняття порад як злих, поразницьких або нерозумних;
- тиск на членів групи, що не підкоряються більшості;
- стійка ілюзія одностайності;
- самоцензура в ім'я непорушення консенсусу;
- випадкова поява тих, що фільтрують інформацію, яка могла б похитнути самовдоволення.

Приклад

28 січня 1986 р. з космодрому у Флориді стартував шатл "Челленджер" із сімома космонавтами на борту. Але через кілька хвилин після старту він вибухнув у повітрі. Розслідування трагедії дало неймовірні результати. Виявляється, у процесі підготовки шатла до запуску було прийняте неправильне рішення. Інженери від

самого початку заперечували проти запуску космічного корабля, але переглянули думку через звичку довіряти більшості у своїй групі.

Існують такі методики розроблення підсумкового групового рішення:

- *консенсус* – шляхом відкритого обговорення первинних індивідуальних варіантів виробляється єдине групове рішення;
- *діалектична* – обговорюються не варіанти, а чинники, що їх визначають;
- *диктатура* – обговорення закінчується вибором учасника, чия думка і стає думкою групи;
- *колективна методика* – усереднювання результату, що виключає всі індивідуальні впливи.

Розглянемо існуючі колективні методи прийняття управлінських рішень, а саме: метод Дельфі, японську (кільцеву) систему прийняття рішень, метод дискусії, морфологічний метод і метод аналізу кола проблем, метод аналогій, синектику, морфологічний аналіз, випадковий імпульс, метод "635", метод модерацій, метод "мозкового штурму" та його модифікації.

Метод Дельфі застосовується в разі, якщо членів групи зібрати в одному місці важко. На відміну від традиційного підходу до досягнення узгодженості думок експертів шляхом відкритої дискусії метод Дельфі передбачає повну відмову від колективних обговорень. Це робиться для того, щоб зменшити вплив таких психологічних чинників, як приєднання до думки найавторитетнішого фахівця, небажання відмовитися від публічно висловленої думки, думки більшості. У методі Дельфі застосовуються спеціальні заходи, щоб виключити вплив на кінцевий результат експертів, які володіють даром переконувати інших.

Метод Дельфі досить тривалий і має такі етапи:

- 1) кожен учасник подає свої пропозиції анонімно у формі відповіді на питання;
- 2) таблицю зведених відповідей передають усім учасникам процесу;
- 3) учасники погоджуються з обраним рішенням, пропонують нові ідеї або шукають шляхи до компромісу;
- 4) ці етапи повторюються, поки учасники не дійдуть до спільного рішення.

Прямі дебати в даному методі замінені на ретельно розроблену програму послідовних індивідуальних опитувань, що проводяться, як правило, у формі анкетування. Відповіді експертів узагальнюються і разом з новою додатковою інформацією повертаються в їх розпорядження, після чого вони уточнюють свої первинні відповіді. Така процедура повторюється кілька разів до досягнення прийнятної схожості сукупності висловлених думок.

Зрозуміло, що метод Дельфі громіздкий і надто повільний для широкого застосування.

Японська (кільцева) система прийняття рішень. В основі традиційної японської методології прийняття рішень лежить система “ринги”. Термін “ринги” не має адекватного перекладу українською мовою. Він складається з двох ієрогліфів: “рин” – питати в нижчого і “ги” – радитися, обговорювати, обдумувати. Буквально перекласти цей термін можна як “отримання згоди на рішення шляхом опиту (без скликання наради або засідання)”.

У японській організації можна виділити три основні рівні управління:

- 1) *кеєй* (керівництво) – вищий стратегічний рівень управління; до нього належать посади голови і членів ради директорів, президента, віце-президентів і керівників центральних служб; на цьому рівні визначаються стратегічні цілі і політика компанії;
- 2) *канрі* (адміністрація) – середній тактичний рівень; до нього належать посади керівників відділень фірми і начальників відділів;
- 3) *іпан* (рядовий склад) – оперативний рівень управління; до цього рівня належать посади лінійних керівників: керівники груп, начальники змін, ділянок, а також майстри й бригадири.

Процес прийняття рішення за системою “ринги” відбувається таким чином. Керівництво фірми у загальних рисах визначає проблему і передає її для детального аналізу в сектор або в секцію. Спеціально призначена людина готує документ (рингісе) з пропозиціями і висновками. Підготовлений рингісе розсилається зацікавленим особам, які ознайомлюються з ним, візують його (ставлять особисту візу) і повертають виконавцю. Останній надає опрацьований і візований документ керівництву, після чого той набуває чинності.

На перший погляд, у всій цій процедурі немає нічого незвичайного порівняно з тим, що має місце в американських і європейських фірмах. Проте насправді процедура “ринги” відображає специфічний стиль японського менеджменту, який полягає в тому, що вища адміністрація тільки позначає проблему, а конкретне її розроблення і висунення пропозицій щодо її розв’язання делегуються “низам”. У процедурі “ринги” чітко простежуються принципи управління знизу, консенсусу і групізму.

Після того як кожен розглянув пропоноване рішення і дав свої зауваження письмово, відбувається нарада, на якій єдина думка виробляється за допомогою одного з таких принципів:

- принципу більшості голосів;
- принципу диктатора – характерний для прийняття рішень у надзвичайних обставинах;
- принципу Курно – використовується в тому випадку, коли коаліцій немає, тобто пропонується така кількість рішень, яка дорівнює чисельності експертів. У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, яке б відповідало індивідуальній раціональності без обмеження інтересів кожного окремо;

- принципу Парето – використовується в разі, якщо всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію;
- принципу Еджворта – використовується у випадку, якщо група складається з кількох коаліцій, кожній з яких не вигідно відмінити своє рішення. Знаючи перевагу коаліцій, можна ухвалити оптимальне рішення, не завдаючи шкоди один одному.

Коли вища інстанція накладає на рингісе вето, це робиться в такій формі, щоб усі ті, хто готував документ і поставив на ньому візу, “зберегли обличчя”. Як правило, у подібних випадках представник керівництва публічно похвалить рингісе за оригінальність і перспективність висунутих пропозицій, зауважуючи при цьому, що в даний час, на жаль, відсутня можливість реалізувати таку сміливу ініціативу. При цьому додається, що до неї слід повернутися відразу ж у разі виникнення необхідних умов.

Значущим у системі “ринги” є те, що вона передбачає свідоме використання непрямих методів управління. З’ясування думки численної групи людей – учасників процесу прийняття рішень – розширює розуміння проблеми в цілому і дозволяє визначити її значення і вплив на діяльність фірми. Тому рішення є значною мірою виразом колективної думки, розробленої всередині групи, а не принесеної ззовні, і ця обставина має велике позитивне значення на етапі реалізації. Груповий метод прийняття рішень при цьому стає певною мірою стимулятором їх виконання і розвитку групової мотивації. Цей метод підвищує якість рішень, а обмін думками стимулює появу абсолютно нових ідей.

Метод дискусії. Це метод підготовки рішень за участю широкого кола учасників, ознайомлення їх з поглядами один одного, виявлення різних точок зору, інтересів, їхні узгодження й інтеграції. Це спільний пошук оптимальних шляхів вирішення проблем, що спирається на результати практики і її наукове осмислення.

Дискусія передбачає вільний виклад учасниками своїх позицій, зіставлення різних підходів, публічне обговорення переваг і недоліків спірної проблеми. Досягається це відповідною організацією спільної роботи учасників, застосуванням необхідних методичних прийомів і способів.

Морфологічний метод і метод аналізу кола проблем полягають у розкладанні початкової проблеми на компоненти або виникаючі проблеми, а потім у їх подальшому поділі на альтернативні способи реалізації. Потім визначаються всі можливі варіанти поєднань. Для кожного з них або лише для найбільш перспективних варіантів складається відповідний проект.

Метод аналогій. Ідея методу полягає у виокремленні виниклої проблеми і спробі її вирішення за допомогою ідей з інших сфер життя і науки. Свого часу метод застосовувався настільки успішно, що на його основі народилася ціла наука

– синектика. Її галузь, що займається запозиченням технічних ідей в біології, називається біонікою.

Для використання методу аналогій необхідно:

- виявляти причину утруднень;
- гранично формалізувати її до рівня, що сприймається фахівцями інших галузей;
- описати цілі майбутнього рішення й об'єктивні обмеження;
- виокремити сферу життя або науки, в якій можуть бути близькі за своїм змістом рішення;
- підібрати команду фахівців з визначеної галузі;
- організувати і провести “мозковий штурм”;
- інтерпретувати для початку отримані варіанти рішень;
- вибрати з них ті, що реалізуються і є найбільш ефективними.

Синектика. Цей метод передбачає генерування альтернатив шляхом асоціативного мислення. При цьому на противагу методу “мозкового штурму” залучаються навчені спеціалісти-синектори, і їх завдання полягає в генеруванні невеликої кількості альтернатив, що вирішують поставлену проблему.

Приклади постановки проблем: розробити новий вид продукції з річним потенціалом продажів 30 млн грн; сформулювати програму розподілу державних засобів у галузі містобудування та ін.

Для роботи формується група з 5–7 осіб, що володіють гнучким мисленням, практичним досвідом роботи, психологічно сумісних, товариських і діяльних. Працюючи щодня, група послідовно аналізує найнесподіваніші рішення. Основними принципами роботи є неприпустимість обговорення достоїнств і недоліків членів групи, можливість несподіваного припинення роботи будь-яким членом групи, черговість ролі ведучого. За рік група здатна розв'язати близько чотирьох незначних і двох великих проблем.

Іноді доводиться розв'язувати завдання із визначення відносної важливості цілей на рівнях цільової структури дерева компанії чи будь-якої проблеми.

Морфологічний аналіз. Цей підхід пов'язаний зі структурними взаємозв'язками між об'єктами, явищами і концепціями. Один з його принципових аспектів – загальність, тобто використання всієї сукупності знань про об'єкт, як наслідок опори на повноту знань. Необхідною вимогою для морфологічного аналізу є повна відсутність будь-якого первинного попереднього судження. Морфологічний підхід становить собою впорядкований спосіб розгляду предметів і одержання систематизованої інформації з усіх можливих рішень досліджуваної проблеми.

Випадковий імпульс. Наш розумовий апарат функціонує у вигляді запам'ятовуючої системи. Обсяг уваги характеризується обмеженістю й асоціативністю. Тобто при одночасному надходженні в мозок двох сигналів за спеціально створе-

них умов між ними має встановитися певний логічний ланцюжок, який може істотно змінити сприйняття кожного з сигналів.

Основні прийоми для прискорення цього процесу:

- об'єднання великої кількості людей;
- відвідання місць, де багато випадкових речей (магазин, виставка, бібліотека і т.ін.);
- свідоме об'єднання раніше непов'язаних думок, наприклад, за допомогою випадкових слів-підказок.

Метод “635”. Він полягає в тому, що шість осіб висловлюють кожний по три ідеї щодо заданого питання за п’ять хвилин. Потім за стрілкою годинника листки з їхніми думками передаються. За наступні п’ять хвилин кожен учасник має ознайомитися з усіма пропозиціями свого сусіда і деталізувати їх. Так чинять доти, доки кожен не попрацює над усіма ідеями групи.

Через півгодини, як максимум, готові 18 розроблених пропозицій. Наступні півгодини надаються для їх обговорення, доповнення й вибору якнайкращих варіантів.

Метод модерацій. Учасники заповнюють кожний по три картки з коротким описом наявних проблем (анонімно).

Модератор перетасовує отримані картки і по черзі повідомляє про їх зміст, пропонуючи віднести їх до певних груп. Якщо думки учасників не збігаються, остаточне рішення залишається за автором даної картки. У результаті всі проблеми виявляються поділені на групи (кластери).

Обговорюється кожний з кластерів. Пропонуються такі ймовірні варіанти: виключення (включення) з нього якихось проблем, поділ на кілька більш дрібних груп або, навпаки, їх укрупнення.

Розробляється загальне найменування кластерів. Визначається їх відносна важливість.

Метод “мозкового штурму” і його модифікації. До основних принципів методу “мозкового штурму” належать:

1. Чітке формулювання мети і/або завдань і обмежень.
2. Забезпечення максимальної свободи учасникам:
 - надання слова кожному (заохочення соромливих, стримування найбільш активних і авторитетних);
 - повна свобода думок, заохочення “божевільних” ідей, аналогій (літературних, музичних, біологічних і т.ін.).
3. Ретельне формування складу учасників:
 - за чисельністю;
 - за спеціалізацією, що сприяє повному покриттю необхідної ділянки;
 - за психологічною сумісністю (відсутністю злоякісних конфліктів, очевидних лідерів);

- за кваліфікацією (високим і приблизно однаковим рівнем);
 - іноді введення клоуна.
4. Ієрархічне ведення обговорення: спочатку – максимально широко, потім оцінка перспективності варіантів і відбір якнайкращих, потім знову широко;
5. Неабияка роль ведучого та демократичний стиль керівництва:
- створення творчої, цілеспрямованої і безконфліктної атмосфери;
 - уміння “виявляти” пропозиції і спрямовувати хід дискусії (грецький метод).

Недоліками цього методу є такі:

1. Метод малоформалізований.
2. Метод важкий і конфліктний.
3. Результати значною мірою залежать від підготовки і проведення.

Метод індивідуального “мозкового штурму”. Усі ролі (фасилітатора, фіксатора, генератора і оцінювача ідей) виконує одна людина. Тривалість сеансу 3–10 хвилин. Фіксація за допомогою ручки, ПК або (найефективніше) – диктофону. Оцінка ідей має бути відкладена. Допомагає проведення розминки. Недолік – відсутність синергічного ефекту. Перевага – оперативність і економія на людях.

Письмовий “мозковий штурм”. Використовується, перш за все, у разі географічної відокремленості учасників, отже, існує можливість набрати фахівців екстракласу. Недоліки – відсутність синергічного ефекту, тривалість процесу.

Метод прямого “мозкового штурму”. На відміну від класичного методу “мозкового штурму” процес формулювання проблеми (цілей, обмежень і т.п.) відбувається також за допомогою методу мозкового штурму, причому з тим самим складом учасників.

Метод масового “мозкового штурму”. Використовується для вирішення глобальних проблем. Створюється компетентна група, яка поділяє початкове завдання на частини. Потім окремо щодо кожного блоку проводиться обговорення за методом “мозкового штурму”. Наступний етап – збір керівників груп і обговорення всіх ідей.

Метод подвійного (парного) “мозкового штурму”. Застосування критики ідей. Етапи: прямий “мозковий штурм”, обговорення, подальше висунення ідей.

Метод “мозкового штурму” з оцінкою ідей. Це поєднання подвійного, індивідуального і зворотного методу. Використовується для вирішення надстрокових проблем. Високі вимоги до учасників: кваліфікація, зібраність, уміння працювати за методом “мозкового штурму”. Етапи: генерація ідей, ознайомлення всіх учасників з варіантами ідей і коментарями та самотійна оцінка варіантів, вибір кількох (3–5) кращих варіантів із зазначенням їх переваг і недоліків, обговорення з “міні-штурмами”, скорочення списку кращих варіантів з уточненням переваг і недоліків, індивідуальні презентації кращих варіантів і їх колективне ранжування. Не-

доліки – метод важкий, конфліктний. Переваги – зняття ефекту “єдиного мозку”, можливість організувати конструктивну критику.

Зворотний мозковий штурм. Використовується при реалізації проектів, що складаються з багатьох етапів (елементів). За умови невдачі на одному з етапів можливий зрив усього процесу. Отже, важливо переконатися в правильності кожного елемента. Мета “мозкового штурму” – максимальне виявлення всіх недоліків. Етапи: складання списку наявних, потенційних і ймовірних у майбутньому недоліків за допомогою “мозкового штурму”; їх ранжування.

Метод корабельної ради. Обговорення проводяться відповідно до ієрархії. Недоліки: у разі виникнення ідеї в учасників обговорення, після того як вони використали своє право висловитися, вона не може бути виражена.

Метод конференції ідей. Це варіант методу “мозкового штурму”, але в більш невимушеній обстановці, наприклад, використання “круглого столу”.

Відносна точність групових рішень порівняно з індивідуальними для творчих завдань значною мірою залежить від рівня складності останніх. У разі виконання простих завдань практично відсутня взаємодія між членами групи. Пошук правильного рішення є чисто індивідуальним. Розмір групи фактично визначає вірогідність того, чи знайдеться в ній людина, здатна вирішити поставлену проблему.

У процесі вирішення складних питань члени групи висловлюють кожний свою думкою і виправляють помилки один одного, що, зрозуміло, робить роботу більш ефективною.