



# ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Принятие решений в группах





### Цель обучения:

Уметь сравнивать сильные и слабые стороны принятия групповых решений.

## Принятие групповых решений

«Две головы лучше, чем одна», – так гласит народная мудрость. Многие решения в организациях принимаются группами, командами или комитетами. Мы обсудим преимущества принятия групповых решений наравне с вызовами. Наконец, мы предложим некоторые методы для создания максимум возможностей принятия решений в группе.

## Группы против индивида

Групповое принятие решений может широко использоваться в организациях, но является ли групповое решение предпочтительнее тех, которые приняты отдельным человеком? Ответ зависит от ряда факторов. Группы обладают исключительными особенностями для выполнения многих шагов в процессе принятия решений и предлагают как широту, так и глубину обработки информации или ее сбора. Если члены группы имеют разный опыт, альтернативные решения будут всеохватывающими, а анализ более глубоким. Когда окончательное решение будет согласовано, больше людей поддержат его реализацию. Минусы – затраты времени, внутренние конфликты и давление внутри группы.

Однако мы должны быть аккуратны, говоря о конфликтах. Исследования в Коре показывают, что групповые конфликты, связанные с решением задачи, могут повысить производительность группы, в то время как конфликты в отношениях – могут снизить производительность. Поэтому в некоторых случаях мы можем ожидать, что конкретный человек будет принимать более правильное решения, чем группа. Давайте рассмотрим соображения принятия групповых решений.

Сильные стороны принятия решений группой заключаются в следующем.

<b>Сильные стороны принятия решения группой</b>	<b>Слабые стороны принятия решения группой</b>
Группы генерируют полную информацию и знания	Групповые решения отнимают много времени
Группа вносит большой вклад в процесс принятия решения	Давление соответствием
Больше подходов и альтернатив	Доминирование в группе
Большее согласие с решением	Неоднозначная ответственность

Группы генерируют более полную информацию и знания. Объединив ресурсы нескольких лиц, группа вносит большой вклад в процесс принятия решений. Они предлагают разнообразие взглядов. Это открывает возможность рассмотреть больше подходов и альтернативы. Наконец, группы приводят к большему согласию с решением. Члены группы, которые участвуют в принятии решения, с большей вероятностью будут с энтузиазмом поддерживать и распространять его.



## Слабости принятия решений группой

Групповые решения отнимают много времени, потому что группам требуется больше времени для решения. Это давление соответствием. Желание членов группы быть принятым и считаться активным в группе может вызывать любые разногласия. В групповом обсуждении может доминировать один или нескольких членов. Если они будут членами с низкой и средней способностью, общая эффективность группы будет страдать. Наконец, групповые решения страдают от неоднозначной ответственности.

При индивидуальном решении ясно, кто несет ответственность за конечный результат. В групповом решении ответственность любого отдельного члена размывается.

## Аспект эффективность и результативность

Являются ли группы более эффективными, чем люди зависят от того, как вы определяете эффективность. Групповые решения, как правило, более точны, чем решения среднего человека в группе, но обычно менее точны, чем суждения самого точного человека. С точки зрения скорости люди превосходят. Если креативность важна, группы, как правило, более эффективны. И если эффективность означает степень принятия достижимых решений, снова группа выигрывает.

Мы не можем рассматривать эффективность без оценки продуктивности. За небольшими исключениями, принятие решений в группе требует больше рабочих часов, чем при наличии индивидуального решения той же проблемы. При принятии решения о чем-то, следует ли использовать группы? Руководители должны оценить, является ли повышение эффективности достаточным, чтобы компенсировать снижение эффективности.

## Групповое мышление

Групповое мышление, побочный продукт решения, может повлиять на способность группы оценивать альтернативы объективно и добиваться высококачественных решений. Групповое мышление относится к нормам и описывает ситуации, в которых групповое давление для соответствия удерживает группу от критической оценки необычных, меньшинств или непопулярных взглядов.

Групповое мышление кажется близким к выводам, которые Соломон Аш использовал в своих экспериментах с одиноким недовольным. Лица, занимающие позицию, отличную от позиции доминирующего большинства, находятся под давлением (их стремятся подавить, удержать или изменить их чувства и убеждения). Как члены группы, мы с удовольствием соглашаемся быть позитивной частью группы, нежели быть разрушительной силой, даже если срыв улучшит эффективность. Группы, которые в большей степени ориентированы на производительность, чем на обучение, особенно склонны жертвовать групповым мышлением и подавлять мнения тех, кто не согласен с большинством. Групповое мышление, по-видимому, возникает чаще всего, когда существует четкая групповая идентичность, когда члены придерживаются позитивного имиджа своей группы, которую они хотят защитить, и когда группа воспринимает коллективную угрозу своим позитивным образ.

Что могут сделать менеджеры, чтобы свести к минимуму групповое мышление? Во-первых, они могут контролировать размер группы. Люди становятся более запуганными и нерешительными по мере увеличения размера группы, и хотя нет волшебного числа, которое устранил групповой подход, люди, вероятно, будут чувствовать меньше личной ответственности, когда в группе больше, чем 10 членов. Руководители также должны поощрять лидеров групп и играть беспристрастную роль. Руководители должны поощрять активность всех членов и избегать выражения своих собственных мнений, особенно на ранних этапах обсуждения. Кроме того, руководители должны назначить одного члена группы, чтобы играть роль адвоката дьявола, открыто оспаривая позицию большинства и предлагая разные взгляды. Еще одно предложение – использовать упражнения, которые стимулируют активное обсуждение



разнообразных альтернатив, не угрожая группе или усиливая защиту личности. Члены группы задерживают обсуждение возможных достижений, чтобы они могли сначала поговорить об опасностях или рисках, присущих решению. Требование к участникам сосредоточиться на негативных альтернативах заставляет группу с меньшей вероятностью заглушить несогласные взгляды и, скорее всего, получить объективную оценку.

### Групповой сдвиг или групповая поляризация

Групповой сдвиг описывает, как члены группы склонны преувеличивать свои исходные позиции при обсуждении заданного набора альтернатив для решения. В некоторых ситуациях, осторожность доминирует и происходит консервативный сдвиг, в то время как в других ситуациях группы склонны к рискованным решениям. Существуют различия между групповыми решениями и индивидуальными решениями членов группы. В группах обсуждение приводит членов к более крайнему взгляду на позицию. Консерваторы становятся более осторожными. Мы можем рассматривать эту поляризацию группы как частный случай группового мышления. Решение группы отражает доминирующую норму принятия решений, к большей осторожности или большему риску, который развивается во время обсуждения.

Переход к поляризации имеет несколько объяснений. Утверждается, например, что обсуждение создает благоприятную обстановку друг с другом и, таким образом, облегчает выражение крайних версий своих исходных позиций. Другим аргументом является то, что группа рассеивает ответственность. Групповые решения освобождают любого члена от ответственности за окончательный выбор группы, поэтому можно занять более экстремальную позицию. Также вполне вероятно, что люди занимают крайние позиции, потому что они хотят продемонстрировать, как они отличаются. Люди на периферии политических или общественных движений могут занимать все более экстремальные позиции, чтобы доказать, что они действительно привержены делу, тогда как те, кто более осторожен, склонны воспринимать умеренные позиции, чтобы продемонстрировать, насколько они разумны.

Теперь перейдем к методам принятия решений группами. Они сокращают некоторые аспекты принятия групповых решений.

### Методы принятия решений в группах

Наиболее распространенная форма группового принятия решений имеет место во взаимодействующих группах. Члены встречаются лицом к лицу и полагаются на вербальные и невербальные взаимодействия для общения.

Но, как показало групповое мышление, взаимодействующие группы часто подвергают цензуре и оказывают давление на отдельных членов в отношении соответствия мнений. Мозговая атака и метод номинальной группы может уменьшить проблемы, присущие традиционной взаимодействующей группе.

Мозговой штурм может преодолеть давление конформизма, что поощряет творчество и любые альтернативы, сдерживая критику. В типичном мозговом штурме вокруг стола сидят 6-12 человек. Лидер группы четко формулирует проблему, так чтобы все участники понимали. Члены затем проговаривают столько альтернатив, сколько могут за определенный промежуток времени. Чтобы побудить членов «думать нестандартно», никакая критика не допускается, даже самых странных предложений, и все идеи записываются для последующего обсуждения и анализа.

- Брейнстормингом лучше заниматься в отдельном помещении. Чтобы все участники чувствовали себя равноправными, их нужно рассадить за «круглым столом».
- Чтобы достичь максимального погружения в процесс генерации идей, во время мозгового штурма стоит отключить мобильные телефоны, запретить кому бы то ни было беспокоить участников.
- Каждый из участников должен высказаться. Если идеи у него иссякли или он не готов их озвучить, он передает слово по кругу.



- Мозговой штурм – это работа в режиме нон-стоп. Паузы между высказываниями не должны быть дольше 30 сек.
- Идеи надо высказывать в сжатом виде, даже если в ход идут метафоры и ассоциации.
- Можно предложить участникам высказать свои соображения о плюсах и минусах конкретной идеи. Эти мысли нужно фиксировать на доске или листах бумаги. Комментарии ведущего («это свежая идея», «очень интересное предложение») стимулируют рождение новых идей у следующих участников.
- В конце этапа генерации идей надо объявить, что мозговой штурм закончен, или объявить перерыв перед аналитическим этапом работы.
- Все без исключения идеи надо тут же записывать – на доску или лист бумаги. Если откладывать запись, можно потерять до 40-50% информации.
- Одобренные коллективным разумом идеи надо оформить в виде конкретных предложений и распространить среди подразделений.

Мозговой штурм может действительно генерировать идеи, но не очень эффективно. Исследования показывали, что люди, работающие в одиночку, генерируют больше идей, чем группа в сеансе мозгового штурма. Одной из причин этого является «блокирование производства». Когда люди генерируют идеи в группе, многие говорят сразу, что блокирует процесс мышления людей и в конечном итоге препятствует обмену идеями

Другой метод групповой дискуссии, разработанный У. Гордоном. Метод синектики, буквально – метод соединения разнородного. Почерк этого метода напоминает брейнсторминг, так как основная идея та же – выработать на первом этапе как можно больше разнообразных, а в данном случае – и прямо противоположных, взаимоисключающих предложений. Для этого в группе выделяются «синекторы» – своеобразные затравщики дискуссии. Дискуссию ведут именно они, хотя и в присутствии всей группы. Синекторы – это люди, наиболее активно заявляющие свою позицию в группе. Экспериментально установлено, что их оптимальное число – 5-7 человек. Они начинают дискуссию, впоследствии в нее включаются и другие члены группы, но задача синекторов – наиболее четко формулировать противоположные мнения: группа должна видеть две возникшие крайности в решении проблемы с тем, чтобы всесторонне оценить их. В ходе дискуссии отбрасываются эти крайности, принимается решение, удовлетворяющее всех.

Японская (кольцевая) система принятия решений – «кингисё». Ее суть состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно.

Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

#### большинства

- выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников

#### диктатора

- за основу берется мнение одного лица.

#### Курно

- решение с учетом индивидуальной рациональности

#### Парето

- объединяющее решение

#### Эджворта

- если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение





Принципа «диктатор» характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах; принцип Курно используется в том случае, когда коалиций нет, т. е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности. Принцип Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели; принцип Эджворта используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение

### Метод номинальной группы

Номинальная групповая, как метод может быть более эффективной. Этот метод ограничивает обсуждение и межличностное общение в процессе принятия решений. Члены группы физически присутствуют, как на традиционной встрече, но работают независимо.

В частности, представлена проблема, а затем группа выполняет следующие шаги:

1. Прежде чем начать какое-либо обсуждение, каждый член самостоятельно записывает идеи о проблеме.
2. После этого молчаливого периода каждый член представляет одну идею группе. Обсуждение не проводится до тех пор, пока все идеи не будут представлены и не будут записаны.
3. Группа обсуждает идеи для ясности и оценивает их.
4. Каждый член группы молча и независимо ранжирует идеи. Идея с самым высоким общим рейтингом определяет окончательное решение.

Главное преимущество номинальной групповой техники заключается в том, что она позволяет группе встречаться формально, но не ограничивает независимое мышление. Исследования обычно показывают номинальные группы превосходят группы «мозгового штурма».

Каждый из методов группового решения имеет свой собственный набор сильных и слабых сторон. Выбор зависит от критериев, которые вы хотите подчеркнуть, и компромисса между затратами и выгодами.

Взаимодействующая группа хороша для достижения приверженности решению; мозговой штурм развивает сплоченность групп; и номинальная групповая техника недорогое средство для генерации большого количества идей. Что касается качества группового решения, то установлено, что его преимущество перед индивидуальным решением зависит от стадии принятия решения: на фазе нахождения решения индивидуальное решение более продуктивно, на фазе разработки (доказательства правильности) выигрывают групповые решения. Возможность совершенствования процесса принятия группового решения зависит от умения и навыка вести эффективную групповую дискуссию, что пытаются развивать при помощи социально-психологического тренинга.

Из трех основных форм социально-психологического тренинга – открытое общение, ролевая игра, групповая дискуссия – последняя является одной из самых развитых. Обучение групповой дискуссии предполагает не только обеспечение более эффективных групповых решений, но и изменение многих важных характеристик групповой структуры.

На качество решения влияет еще один фактор, получивший название «групповой дух» (не вполне удачный перевод английского термина «group-think»). Этим термином, введенным И. Джанисом, обозначается такая высокая степень включенности в систему групповых представлений и ценностей, которая мешает принятию правильного решения. Очевидность правильного решения приносится в жертву единодушию группы. Было выявлено, что наиболее значимыми факторами формирования «группового духа» являются: очень высокая сплоченность группы, ярко выраженное наличие «мы-чувства», изоляция группы от альтернативного источника информации и высокий уровень неопределенности одобрения индивидуальных мнений членами группы.



Большая роль феномена «группового духа» снижает качество групповых решений, т. е. представляет собой ограничение возможностей участников решения посмотреть на проблему объективно; группа становится жертвой своего единодушия. Групповое решение бывает лучше индивидуального обычно в том случае, если участники группы не имеют опыта принятия индивидуальных решений. С другой стороны, опыт групповых решений повышает качество решений, принимаемых индивидуально.

Исследования показывают также, что преимущества группового решения тесно связаны с типом решаемой задачи. Оно оказывается более эффективным при решении трудно формализуемых задач, а также задач, требующих от принимающего решения большого опыта. Организуя коллективный выбор способа действий, особенно в условиях, сопряженных с риском, необходимо учитывать вероятность существенных отклонений принятых групповых решений от возможных оптимальных. Причинами таких отклонений могут быть отсутствие у отдельных членов группы собственного мнения, тенденциозный подбор информации, неоправданный оптимизм и т. п. С целью устранения этого в коллективе должна быть создана и поддерживаться деловая атмосфера, обстановка свободного обмена мнениями, невзирая на ранги и авторитеты. Лишь в этих условиях можно рассчитывать на то, что «два ума» окажутся лучше, чем один.

## Резюме

Мы можем вынести несколько важных решений из нашего обсуждения групп:

- Во-первых, нормы контролируют поведение, устанавливая стандарты правильного и неправильного.
- Во-вторых, неравенство в статусе создает разочарование и может отрицательно влиять на производительность и готовность оставаться в организации.
- В-третьих, влияние размера на производительность группы зависит от типа задачи.
- В-четвертых, сплоченность может влиять на уровень производительности группы, в зависимости от норм в группе.
- В-пятых, разнообразие, как представляется, оказывает неоднозначное влияние на производительность группы, при этом некоторые исследования показывают, что разнообразие может помочь в производительности, а другие напротив снизить ее.
- В-шестых, конфликт связан с напряженностью, вызванной работой, и неудовлетворенностью работой. Группы могут быть ориентированы на позитивные организационные результаты и оптимальное принятие решений.

## Рекомендации для менеджеров

- Признать, что группы могут резко влиять на индивидуальное поведение в организациях, либо с положительным, либо с отрицательным эффектом. Поэтому обратите особое внимание на роли, нормы и сплоченность – понять, как они действуют в рамках группы, – понять, как группа может вести себя.
- Чтобы уменьшить вероятность отклонения от работы на рабочем месте, убедитесь, что групповые нормы не поддерживают антиобщественное поведение.
- Обратите внимание на статусный статус групп. Поскольку люди с низким статусом, как правило, меньше участвуют в групповых обсуждениях, группы с различиями в высоком статусе, вероятно, будут препятствовать участию членов более низкого статуса и уменьшать их потенциал.
- Используйте более крупные группы для деятельности по установлению фактов и более мелкие группы для выполнения действий. С более крупными группами обеспечивайте меры индивидуальной работы.
- Чтобы повысить удовлетворенность сотрудников, убедитесь, что люди правильно воспринимают свои рабочие места.



Книга: Основы организационного поведения

Лекция: 17. Принятие решений в группах

---

**В лекции использованы материалы из книги:**

Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.