

image not found or type unknown



Сущность принятия решения в группе заключается в переходе от индивидуальных решений, принимаемых каждым ее членом, к коллективным, выражающим точку зрения группы в целом. Можно выделить несколько типов подобного перехода, так называемых стратегий выработки группового решения.

В первую очередь это стратегия простого большинства, т. е. принятие решений простым большинством голосов. Достоинствами данной стратегии являются ее простота и очевидность: решение; соответствует предпочтениям большинства членов группы. Не столь очевидны недостатки данной стратегии. Мнение меньшинства здесь совершенно не влияет на выбор, хотя известно, что новые идеи часто рождаются как раз у немногих людей. К тому же в стратегии простого большинства отсутствует согласованность предпочтений альтернативы у отдельных лиц. Разные члены группы могут принимать одно и то же решение по совершенно разным мотивам, и выбор, а, следовательно, и уровень риска, будет далек от рационального.

Второй путь выработки группового решения — стратегия суммирования рангов. Суть данной стратегии проиллюстрируем на примере. Предположим, что решение, сопряженное с риском, принимается малой группой, состоящей из трех лиц. Возможны четыре альтернативных решения: a_1 , a_2 , a_3 , a_4 . Прежде всего, производится ранжировка — выстраивание в порядке предпочтения решений каждым членом группы. Ранги по каждому решению складываются так:

по a_1 это будет $4+3+1=8$,

по a_2 — $3+2+2=7$,

по a_3 — $1+1+4=6$,

по a_4 — $2+1+4+3=10$.

Групповое решение соответствует той альтернативе, у которой сумма рангов оказывается наименьшей. В данном примере это решение a_3 .

Руководителю следует знать об этих стратегиях и при решении конкретной задачи, учитывая специфику группы, выбирать один из них или комбинировать, чтобы

максимально повысить качество принимаемого группового решения.

Существуют следующие методики разработки итогового группового решения:

1. «консенсус» - путем открытого обсуждения исходных индивидуальных вариантов вырабатывается единое групповое;
2. «диалектическая» - обсуждаются не варианты, а факторы, определяющие их;
3. «диктатура» - обсуждение заканчивается выбором участника, чье мнение и становится мнением группы;
4. метод Дельфи - многократное анонимное и изолированное высказывание и обсуждение мнений в письменной форме. За несколько раундов обычно удается прийти к общему решению;
5. «коллективная» методика - усреднение результата, что исключает все индивидуальные влияния.

Эффективности методик различаются, хотя об этом можно говорить только в вероятностном виде. Наименьшую точность, как правило, дает усреднение результатов, т.е. использование коллективной методики. В некоторых случаях имеет смысл на основе характера распределения полученных оценок выбирать способ усреднения. Существуют следующие направления: а) учитываться могут как все оценки, так и их некоторая часть, например, в ряде случаев отбрасываются крайние точки; б) оценки могут иметь как одинаковый вес, так и нет; в) может использоваться не только среднее арифметическое, но и среднее геометрическое, мода.

Существует множество методов группового принятия решений, выбор которого зависит от сложившейся ситуации, характеристик проблемы, имеющихся ресурсов. Причем преимущества совместной работы в каждом из методов проявляются по-разному. Так, можно выделить 4 группы:

1. «Мозговой штурм», метод синектики, метод ассоциаций и метод утопических игр олицетворяют принцип свободы творчества, фантазии и «утопизма». В этих методах отсутствует какая-либо скованность, резкая и непродуманная критика, что обеспечивает эффективную работу, формирование именно группового мышления и «объективность оценки». Работа группы не зависит от коммуникационной сети, так как члены команды непосредственно обмениваются информацией. Именно эти методы ярко демонстрируют то, что предлагаемое решение более рискованно. Это обусловлено «творческим заражением» людей, в результате которого прагматизм исчезает и никого не сковывает сложность проекта.

Но благодаря такому механизму группового принятия решений и получаются качественно новые идеи, которые позволяют процветать организациям. Именно на творческой основе с использованием этих методов строятся проектные группы и венчуры, результативность деятельности которых хорошо известна.

2. Метод общающихся групп, метод номинальных групп, метод голосования «за» и «против» не позволяют в полной мере проявиться всем качествам группового принятия решений, что обусловлено оценкой альтернатив, которая часто губит творчество и многовариантность. Но они дают хорошие результаты при анализе вариантов, разработанных на основе первой группы методов.

3. Методы «Дельфи», «635», дневников, Гордона, Дельбека не являются столь универсальными как предыдущие и имеют ограниченную область применения в связи с их спецификой. Методы «Дельфи» и Дельбека достаточно формализованы. Методы дневников и Гордона требуют времени, которого, как правило, нет, а метод «635» исключает устный обмен информацией.

4. Морфологический метод и методы подключения новых интеллектуальных источников не являются интуитивно-творческими, их использование зависит от внешней по отношению к человеку среды, что снижает проявление ряда преимуществ совместной работы. В теоретико-игровом методе большую роль играет имитационная модель организации, а не групповое мышление. Морфологический метод включает формализованные элементы, что исключает творчество и риск. Метод наставничества и метод работы с внешними консультантами требует времени для формирования духа команды. Кроме того, методы подключения новых интеллектуальных источников достаточно дорогие.

Рассмотрим некоторые из методов принятия коллективного решения подробнее.

«Брейнсторминг» («мозговая атака»). Суть дискуссии такого плана заключается в том, что для выработки коллективного решения группа разбивается руководителем на две части: «генераторов идей» и «критиков». На первом этапе дискуссии действуют «генераторы идей», задача которых состоит в том, чтобы набросать как можно больше предложений относительно решения обсуждаемой проблемы.

Предложения могут быть абсолютно неаргументированными, даже фантастическими, но обязательно условие, что на этом этапе их никто не подвергает критике. Цель – получить как можно больший массив самых разнообразных предложений. В этой связи встает чрезвычайно важный вопрос о значении критичности личности в ходе принятия решения. В экспериментальных

исследованиях было установлено, что чрезмерная критичность на определенных фазах принятия группового решения играет не положительную, а отрицательную роль.

На втором этапе в дело вступают «критики», они начинают сортировать поступившие предложения: отсеивают совершенно непригодные, откладывают спорные, безусловно, принимают очевидные удачи. При повторном анализе спорные предложения обсуждаются, и из них удерживается также максимум возможного. В конечном итоге группа получает довольно богатый набор различных вариантов решения проблемы.

Метод «635». Шесть человек высказывают по три идеи по заданному вопросу за пять минут. Затем по часовой стрелке листки с их мнениями передаются, например, по часовой стрелке. За следующие пять минут каждый участник должен ознакомиться со всеми предложениями своего соседа и детализировать их. Так поступают до тех пор, пока каждый не поработал над всеми идеями группы. Через полчаса, как максимум, готово 18 разработанных предложений. Следующие полчаса даются на их обсуждение, дополнение и выбор наилучших вариантов.

Метод синектики, буквально – метод соединения разнородного. Основная идея заключается в выработке на первом этапе как можно больших разнообразных, а в данном случае – и прямо противоположных, взаимоисключающих предложений.

Для этого в группе выделяются «синекторы» – своеобразные затравчики 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.

При применении метода синектики широко используется логический прием рассуждения по аналогии. В условиях, например, дискуссии по техническим вопросам допускается даже такая аналогия, когда один из синекторов отождествляет себя с каким-либо техническим процессом – током воды, вращением вала и т.д. или каким-либо физическим объектом. Широко применяются и более простые аналогии, например, предлагающие решения, ссылаясь на опыт других

наук. Как и в случае с брейнстормингом, подобного рода дискуссии широко применяются при обсуждении технических проблем и дают здесь также известный эффект.

Платежная матрица – это один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь группе в выборе одного из нескольких вариантов. Он особенно полезен, когда нужно установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. Платежная матрица полезна, когда имеется разумно ограниченное число альтернатив, то, что может случиться, с полной определенностью не известно, результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива и какие именно события имеют место.

Кроме того, нужно располагать возможностью объективной оценки вероятности релевантных событий и расчета ожидаемого значения такой вероятности. Группе редко имеет полную определенность или полную неопределенность. Почти во всех случаях принятия решений приходится вероятность или возможность события.

Дерево решений – еще один популярный метод, используемый для выбора наилучшего направления действий из изменяющихся вариантов. Дерево решений – это схематичное представление проблемы принятия решений. Как и платежная матрица, дерево решений дает группе возможность учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы. Концепция ожидаемого значения является неотъемлемой частью метода дерева решений.

Выработка решений в диалоге «человек-машина». Этот метод представляет собой многократное чередование эвристических (выполняемых человеком) и формализованных (выполняемых ЭВМ) этапов.

В процессе диалога «человек-машина» происходит совместное конструирование решений по ходу изменения производственной ситуации с постепенным вводом существенных фактов, т.е. алгоритм решения устанавливается не заранее, а в процессе расчета на ЭВМ.

Эффективное использование диалога «человек-машина» предполагает выполнение следующих условий: удобство общения (доступа человека к машине); психологическая готовность человека к общению с ЭВМ; достаточный уровень машинного интеллекта.

Итак, данные методы позволяют, систематизировано принимать решения, которые являются более эффективно, что является немаловажным в системе управления.

Морфологический метод и метод анализа круга проблем. в разложении на компоненты или , а затем в их на альтернативные . Затем все варианты . Для из них или лишь для вариантов проект.

. Идея в вычлениии и попытке ее с идей из жизни и . время настолько , что на его родилась - синектика. Ее , заимствованием в биологии, .

Для использования необходимо затруднены, ее до уровня, из других , цели и объективные , область или , в которой близкие по решения, специалистов из , организовать и штурм, для области решений и из них и наиболее .

импульс. Наш функционирует в запоминающей . внимания и ассоциативностью. Т.е. при в мозг при специально между установиться цепочка, существенно каждого из .

приемы для процесса: людей; , где много (магазин, , и т.д.); сознательное несвязанных , , с помощью .

Метод . заполняют по три с описанием (анонимно). полученные и по оглашает их , отнести их к . Если расходятся, принадлежит карточки. В все оказываются на (кластеры). из кластеров. возможности: () из него , разбиение на мелких или, , их укрупнение. наименование . их относительная .

еще японская () принятия — «», суть в том, что на рассмотрение новшества. Он для лицам по , руководителем. рассмотреть и дать в письменном . этого . Как правило, те , чье мнение не ясно. свое в с индивидуальными . И они не совпадают, то предпочтений, с помощью из принципов:

- — выбирается , наибольшее ;
- диктатора — за мнение . Этот для военных , а так же для решений в ;
- принцип в том случае, нет, т.е. предлагается , равное . В этом найти , которое бы индивидуальной без интересов в ;
- принцип при принятии , все эксперты целое, . В этом будет , которое сразу группы, оно их в достижении ;
- принцип в том случае, состоит из , каждой из отменять .

Зная , можно решение, не друг .

собрания — это собрания, которое компьютерные. До 50 садятся за, имеет (полукруги), на компьютеры. На компьютеров вопросы, для, и вводят, набирая их на. комментарии и баллов по отображаются на, расположенном в же. Специалисты, что собрания на 55%, чем традиционные.

, существует методов в группе. Все они и, могут в формах и с технологий. Все они интеллектуальные для достижения.

Метод (Nominal — NGT) — это собрания, при обсуждение рамками. Все присутствуют, но друг от. группы в помещении, и им. Перед каждый независимо от свои по решения, которая в молчании. член по (по кругу) по своей. Это происходит до тех пор, не представлены и все (обычно на или). После приступает к, а затем группы и от других все идеи. В идея, в сумме баллов.

данного в том, что он позволяет производить, но не ограничивает каждого.

.

Примером решений метод, название от Дельфы, там мудрецами —. Другие: «Дельфийский», «дельфийского». метода О., Т. Гордон и др. (50- годы XX в.).

является и длительным по. Дельфи на формулирования и различных ее. Метод — из инструментов и решения. является информации достоверности в обмена участниками для принятия.

Дельфи —, учесть всех экспертов по путем идей, и и прийти к. основан на групповых.

Дельфи — это обобщения. Считается, что наиболее, к работе, компетентные не по, а по ее различным. решить, ли метод, важно ситуацию, к применен. И чем принимать, задать ряд:

- кто проводить, и где находится ее;
- должна с ними в существующей;
- существуют в методики, и реально от их применения?

следующий действий при Дельфи (см. .1):

1. рабочую для и обобщения.
2. Сформировать из специалистов, по обсуждаемой.
3. анкету, в ней проблему, . Формулировки четкими и, предполагать.

4. Провести в соответствии с , при необходимости . Полученные основой для для следующего .
5. экспертные и рекомендации по .

Метод — процедура . каждого анкетирования , и результаты с указанием . Первый тур без аргументации, во от других аргументации или же изменить . стабилизации прекращается и экспертами или .

Этот следующие :

- 1. проблема, просят решения на тщательно .
- 2. Каждый анонимно и на первую
- 3. первой в центре, и
- 4. Каждый получает
- 5. После экспертов дать . Как правило, варианты или изменения в .
- 6. Указанные так часто, как это .

метода в мнения , в пространственном от друга, в мышления , в обеспечении и изучения , требуют .

Рис. 1. экспертизы по



Недостатками чрезмерная и количество и усилий, для его и проведения.

методом .

Очень об использовании **штурма** , когда проблему , когда , что все пути уже , и при все уже просто « ».

Общепринятое звучит так: — это метод продуцирования . Он используется областях — , управленческих, до поиска в сложных или ситуациях. заключается , что выдвижения, отделен оценки .

осуществления разнообразны: все , которую процесс. собирается определенной , а в другом — объединить областей. анализа интересный группового — это наряду области люди сфер . этому найти необычное, , что бы остаться «за » своей .

количество -5-10 . Также фасилитатор — , ведет группового , владеет достаточно для , чтобы ход участников другое .

мозгового определенные . Вот главные : критики; как можно — даже ; приветствуется , проведения сходными ; быть , комфортная для .

Наряду и особенности , надо . Прежде , может только , помещении. равенство , для они должны в режиме « » . Форма быть , только равенство. оперативно доступным . идеи расшифровывать. контролировать . Оптимальное генерации проблемы - 40 , решения время 15 до 30 минут .

учитывать , к участникам . Целесообразно , отличающихся способностями , , большой процессов, в новые , , способностью внимание на другой. от привычных ограничений область из участников . , обладающие к информации, ассоциациям, неожиданные, , — шокирующие . При взаимодействии в силу особо следить для них мозгового обстановки.

штурма среди лиц, творческой с доброжелательностью , высказанным . Кроме , должен в себе и аналитика . его качествами реакции, связей, идей аналитическими , юмора.

: принятие применения для работы ; отбор ; участников работы; с учетом качеств генерации ; деятельности этапов идей; ; анализ .

Итак, «мозгового »: формулировка задач и , максимальной (предоставление , поощрение , « » наиболее и , полная , поощрение «» , аналогий - , , биологических и т.д.), состава (численности; по , для полного области, а в , выходящего за ее , а возможности замены; участников - конфликтов, ; по квалификации - и равный), ведение : - максимально , оценка и отбор , снова , роль и стиль :(творческой, и атмосферы; предложения и ход (греческий) .

следующие проведения .

Метод штурма. Все (, фиксатора, и идей) человек. - 3-10 . с помощью , ПК или (эффективное) - . идей отложена. разминки. - синергического . - оперативность и на .

Письменный . Используется, , при географической , следовательно, специалистов . - отсутствие , продолжительность .

прямого . В отличие от мозгового формулировки (, ограничений и т.д.) с помощью штурма, с тем же составом .

массового . Используется для проблем. группа, исходную на . Затем по блоку мозгового . этап - групп и идей.

(парного) . Введение . Этапы: штурм, , выдвижения .

мозгового с идей. Это , индивидуального и . Используется для проблем. к участникам: , , умение в мозгового . : генерация , всех с идей и и оценка , нескольких вариантов с их и недостатков, с , сужение вариантов с и недостатков, лучших и их ранжирование. : , конфликтность. : эффекта « » , возможность критику.

штурм. при проектов, из этапов (). В неудачи - срыв . Следовательно, - убедиться в элемента. штурма - всех . : составление , потенциальных и в недостатков с штурма; их .

корабельного . проводятся в с . Недостатки: при после ее нельзя .

конференции . Это мозгового , но в непринужденной , , за круглым .

«брейнсторминга» тому очень , признание, при различных . Однако, как это со многими , , какие-то были , что в , напротив, сильный его возможностей. , « » не может другие , и его нецелесообразна. Но в он приносит [9].

Мозговая группой как идей все возможные с точки .

также мозгового , Еленой .

1-й : выдвижение (). Время, для данного — 40 минут, некоторые длительности . Регламент — на выступление. Как , хорошим генерация 50 .

этапе несколько :

- «включение» — обстановки;
- «» — фаза, происходит части ;
- «» — когда идей проблемы или направлений;
- «» — новых ранее проблемы уже информации.

процесса таков: перед обсуждения, она сформулирована , а также обозначен , который во время .

участники как больше проблемы, идеи. Тут попытки этих только . Сам ведущий решения [2]. , чтобы чувствовал комфортно, доброжелательности, и поощряет , казалось бы, . Кроме , организовать количество присутствующего.

, если все и нюансы соблюдены, , и идеи свободно и в — происходит так генерация . этапе высказанных рассмотрению не более 15%, их сбор, все , причем все на доске.

2-й : идей . На этом анализ . работа , и выбираются . Обычно экспертов, оценку . Возможен , та же , которая , после к работе над , но уже . Перерыв для , чтобы обсуждения одного — идей — процессу — . Может эффективным, предложение специалисты, те, не принимали идей.

на этом максимальное отобранных , им облика, о возможности выбранных . идеи долго, из основных — удержать увлеченности . На этом уже конкретизация идей.

Конечно, новые идеи тоже будут появляться, поэтому тут важно рационально подойти к их принятию и обсуждению. Следует иметь в виду возможность организации повторного этапа генерации по перспективному, но непроработанному направлению, а также по частным вопросам применения отобранных решений, вариантам их реализации. При проведении реальных штурмов в организации ведущий, как правило, самостоятельно выполняет работу по обобщению идей, рассматривая аналитиков как экспертов, в чьи функции входит обоснование применения сформулированной обобщенно идеи в конкретных условиях.

Принятие решения методом консенсуса.

Принятие решения методом консенсуса — метод принятия такого решения, которое одобряют все участники процесса, стремящийся компенсировать недостатки пребывания в меньшинстве и прийти к наиболее приемлемому решению. Термин «консенсус» обычно используется как для обозначения процесса принятия решения, так и для самого решения. Таким образом, решение-консенсус неотрывно связано с самим процессом. Метод консенсуса, не похожий на другие методы принятия решений, используется во многих сообществах. Представители некоторых религиозных направлений, органы экономической политики, разнообразные негосударственные организации и даже целые народы принимают решения методом консенсуса. В некоторых демократических странах к голосованию прибегают только как к крайней мере, а консенсус является предпочтительным методом принятия решений.

Как метод принятия групповых решений, консенсус стремится быть: включающим (должно участвовать как можно больше участников совместного дела), общим (консенсус требует активного участия всех, принимающих решение), совместным

(участники должны стараться прийти к самому лучшему из возможных решений для группы и всех её членов, а не отстаивать мнение большинства, которое часто бывает в ущерб меньшинству), равноправным (все участники группы должны постараться, насколько это возможно, сделать одинаковый вклад в процесс, все имеют одинаковую возможность внести предложение, дополнить его, наложить на него вето или заблокировать) и стремящимся к решению (участники стремятся к приемлемому для всех эффективному решению, используют компромисс и другие методы для избежания или разрешения проблемы взаимоисключающих точек зрения внутри сообщества).

Так как процесс принятия решения методом консенсуса не так формализован, как другие, практические моменты применения этого способа различаются в разных группах. Тем не менее имеет место основная схема, общая для всех случаев.

После того, как сформулирована повестка дня и отдельно оговорены общие правила ведения собрания, каждый пункт повестки ставится в очередь. Как правило, принятие каждого решения с момента оглашения повестки идёт по следующей несложной схеме:

- Обсуждение пункта. Вопрос обсуждается с целью выяснить все мнения и получить информацию по данной теме. Во время этого обсуждения часто выявляются основные настроения группы и потенциальные предложения.
- Формулирование предложения. Исходя из обсуждения, выносятся предложения решения вопроса.
- Призыв к консенсусу. Фасилитатор группы призывает к консенсусу по предложению. Каждый член группы должен чётко обозначить своё согласие с предложением (например, поднятием руки или цветной карточки), чтобы избежать ситуации, в которой молчание или бездействие будут расценены как согласие.
- Исследование отношений к предложению. Если консенсус не достигнут, каждый несогласный с выдвигавшимся предложением высказывает своё отношение к этому предложению, начиная, таким образом, следующую часть обсуждения, чтобы передать свои сомнения другим или развеять их.
- Изменение предложения. Предложение корректируется, перефразируется или дополняется, исходя из отношения к нему принимающих решение. Далее группа снова возвращается к призыву к консенсусу, и цикл повторяется — до тех пор, пока удовлетворяющее всех решение не будет найдено.

Для повышения эффективности процесса принятия решения методом консенсуса, удобно ввести ряд функций. И хотя эти функции слегка различаются в разных группах, обычно это функции фасилитатора, тайм-кипера, эмпата и секретаря (ноут-тейкера).

Функция фасилитатора состоит в том, чтобы облегчить процесс принятия решения консенсусом. Фасилитатор следит за переходом от вопроса к вопросу повестки в соответствии с отведённым временем, за выполнением принципа совместного принятия решений, а также, при необходимости, предлагает отдельные или дополнительные дискуссии или техники принятия решений. Некоторые группы используют двух со-фасилитаторов. Такое совместное фасилитаторство часто вводится для того, чтобы избежать централизации и создать систему, дающую фасилитатору возможность переложить свои функции в случае, если он или она начинают принимать участие в обсуждении с личных позиций.

Задача тайм-кипера — сделать так, чтобы собрание не выбивалось из графика и обсуждение вопросов повестки укладывалось в определённое время. Для этого хороший тайм-кипер использует различные техники: периодически напоминает о времени, напоминает о временных ограничениях, следит, чтобы отдельные говорящие не отнимали чрезмерно много времени.

Эмпат или, как часто называют эту функцию, «вайб-вотч», отвечает за мониторинг «эмоционального климата» собрания, следит за «языком тела» и другими невербальными сигналами участников. Эмпат должен предотвращать возможные конфликты, разряжая обстановку и поддерживая ненапряжённую атмосферу, а также препятствовать таким деструктивным явлениям, как сексистские или расистские настроения среди участников.

Функция ноут-тейкера или секретаря — фиксировать решения, основные моменты дискуссий. В отличие от иных способов принятия решения, для достижения консенсуса крайне важно отмечать несходные мнения.

Несмотря на то, что в идеале при принятии решения консенсусом мнения и замечания должны распознаваться и учитываться как можно раньше, на практике во вносимом предложении не всегда учитываются все пожелания. Когда призыв к консенсусу объявлен, у несогласного есть три пути:

А) Высказать замечания: если замечание существенно, то предложение может быть изменено.

Б) Воздержаться: хотя воздержавшийся и не препятствует принятию предложения, это часто расценивается как голос «против», и такому участнику, как правило, обращаются с вопросом о том, что можно было бы изменить в предложенном решении; также воздерживаются участники, не способные верно понять суть предложения или поучаствовать в нём.

В) Блокировать: «блок» рассматривается как мера для крайнего случая, когда участник считает, что данное решение подвергает опасности коллектив или его членов, или идёт вразрез с миссией коллектива. «Блок» — это принципиальное несогласие. В определённых моделях принятия решения консенсусом участник, блокирующий предложение, обязуется разработать решение, которое удовлетворит всех, совместно со сторонниками предлагавшегося.

Критики метода консенсуса отмечают ряд недостатков, в том числе: сохранение статуса-кво (способность отдельных лиц и меньшинств блокировать решение создаёт удобные условия для всех, кто не хочет менять существующее положение вещей. Таким образом определённая ситуация может сохраняться в группе очень долго, даже после того, как большинство она уже не устраивает), уязвимость к разногласиям (право блокировать решение может сделать группу заложником упрямого меньшинства или индивидуума. Более того, противостояние такому obstructивному поведению может быть истолковано как нападка на свободу слова и может заставить отдельного несогласного ещё более упрямо отстаивать свою позицию. В результате принятое консенсусом решение будет удовлетворять меньшую часть группы и ущемлять интересы большей её части), парадокс Абилина (метод консенсуса чувствителен ко всем формам группового мышления, наиболее драматичная из которых — парадокс Абилина. В соответствии с ним группа может принять решение, которого не хочет никто из членов группы. С другой стороны, при условии, что участники группы на самом деле желают спросить и выслушать мнения и замечания друг друга, возможность возникновения парадокса Абилина будет сведена к минимуму) временные затраты (так как метод консенсуса требует дискуссий и вклада каждого, процесс может потребовать больших временных затрат. Это будет значительным препятствием в ситуации, когда решение должно быть принято быстро или обсудить мнения всех участников группы за приемлемый период времени невозможно. К тому же, это может стать препятствием для участников, не имеющих возможности или не желающих тратить необходимое для принятия решения консенсусом количество времени).

Заключение

В практической деятельности нередко встречаются ситуации, когда все члены группы, так или иначе, принимают участие в выработке и принятии решений. Совместный подход к принятию решений может казаться более эффективным, чем единоличное решение.

Группа идет на риск значительно более охотно, чем отдельные личности. Это обусловлено рядом причин: разделение ответственности за исход рискованных действий между членами группы; стремление следовать в своем выборе, за лидером; нежелание оказаться более осторожным, чем другие, и т.д. Однако далеко не во всех случаях качество групповых решений выше по сравнению с индивидуальными. В некоторых случаях может оказаться, что коллективный выбор не соответствует ни одному из индивидуальных решений. Интересы лиц иногда не совпадают с запросами группы. И если речь идет о полезности риска для группы, то и решение должно приниматься в соответствии с коллективной необходимостью.

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.

Также 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.

Выделяют следующие стратегии выработки группового решения: а) стратегия простого большинства; б) стратегия суммирования рангов; в) стратегия минимизации отклонений; г) стратегия оптимального предвидения.

На основе данных стратегий разрабатываются все новые и новые методы принятия групповых решений. В настоящее время их предостаточно, например, метод «635», метод синектики, платежная матрица, дерево решений, выработка решений в диалоге «человек-машина», морфологический метод и метод анализа круга проблем, метод аналогий, случайный импульс, метод модераций, «кингисё», электронные собрания, метод номинальных групп и многие другие. Все они разнообразны по своей форме и целям проведения, но все направлены на достижение общего результата – разработки и принятия оптимального решения.

Большая вероятность одобрения принятых решений другими сотрудниками: известно, что большинство решений испытывают неудачи на самом последнем

этапе их разработки, потому что люди отказываются их принимать и выполнять. При этом, если работники, которых непосредственно касается то или другое решение и которые должны будут его реализовать, принимают участие в процессе его принятия, они одобряют его и будут добиваться, чтобы это сделали другие.

Большая законность: процесс группового принятия решений согласовывается с демократическими идеалами человечества. Поэтому решения, принятые группой, часто воспринимаются людьми как такие, которые имеют большую законную силу, чем принятые единолично. В силу того, что человек, который самостоятельно принимает решение, имеет полную власть и не советуется с другими, нередко создается впечатление, что она ведет себя как диктатор и деспот.