

Wykorzystanie gry TOPTEAM na potrzeby

Wyższa Szkoła Zarządzania - EDUKACJA

Gry kierownicze w komputerowych systemach zarządzania - Grupowe podejmowanie decyzji

Prowadzący:

dr Łukasz Wawrzynek, lukasz.wawrzynek@topteam.pl

1. ZACHOWANIA GRUPY A PODEJMOWANIE DECYZJI

Grupa to dwie osoby lub więcej, wzajemnie oddziałujące na siebie i współzależne, łącznie się, aby osiągnąć określone cele. Posiada strukturę, za pomocą której kształtuje zachowania swoich członków.

Podstawowe koncepcje

1. **Role** - stosowanie się do zbioru oczekiwanych układów zachowań, przypisywanych określonej pozycji w jednostce społecznej.

Koncepcja ról pozwala zrozumieć różne zachowania jednostki w różnych miejscach i wyciągnąć następujące wnioski:

- ludzie pełnią wiele ról;
- ludzie uczą się swojej roli od oddziałujących na nich elementów otoczenia
- ludzie zdolni są do szybkiej zmiany jednej roli na inną, gdy wymaga tego sytuacja
- ludzie często odczuwają konflikt ról, gdy wymagania jednej roli sprzeczne są z inną.

Dziewięć ról w zespole:

- Twórcy - innowatorzy: wysuwają twórcze pomysły
- Poszukiwacze - promotorzy: promują pomysły po ich powstaniu
- Oceniający - rozwijający: analizują możliwe decyzje
- Organizatorzy: tworzą strukturę
- Realizatorzy: zapewniają kierunek i realizację
- Kontrolerzy: sprawdzają szczegóły
- obrońcy: toczą walki zewnętrzne
- Reporterzy - doradcy: poszukują pełnej informacji
- Łącznicy: koordynują i integrują

2. **Normy** - wzorce dopuszczalnych zachowań, akceptowane przez członków grupy:

- każda grupa ustanawia własny zbiór norm,
- służą jako narzędzie wywierania wpływu na zachowania członków grupy przy minimalnym nacisku z zewnątrz.

3. **Zwartość** - jest to stopień w jakim, w jakim członkowie grupy są wzajemnie ze sobą związani i w jakim odczuwają motywację do pozostania w grupie.

Występuje silny związek pomiędzy zwartością, efektywnością oraz wydajnością przyjętą przez grupę.

Działania przyczyniające się do zwartości grupy:

- zmniejszyć grupę
- zachęcać do zgodności z celami grupy
- zwiększyć czas spędzany razem w grupie
- podnosić prestiż i trudności, aby stać się członkiem grupy
- zachęcać do współzawodnictwa między grupami
- przyznawać nagrody grupie a nie członkom

4. **Rozmiary grupy** - wpływają na całokształt jej zachowań, wielkość grupy jest odwrotnie proporcjonalna do indywidualnej efektywności

5. **Próżniactwo społeczne** - to skłonność poszczególnych osób do zużywania mniej energii w pracy kolektywnej niż indywidualnej.

6. **Skład grupy** - grupy różnorodne - składające się z różnych jednostek - posiadają bardziej urozmaicone umiejętności i informacje, przez co są skuteczniejsze od grup jednorodnych. Efektem ubocznym może być:

- konfliktowość
- wolniejszy czas pracy

7. **Pozycja w grupie** - to ocena pod względem prestiżu albo ranga zajmowana w grupie.

Pozycja jest ważnym elementem w zrozumieniu zachowań, ponieważ jest istotnym czynnikiem motywacyjnym i ma poważne konsekwencje w zachowaniach, kiedy dana jednostka widzi niezgodność między tym, jak sama postrzega swoją pozycję a tym, jak ją postrzegają inni.

2. GRUPOWE PODEJMOWANIE DECYZJI

Metody podejmowania decyzji przez grupę:

Modele podejmowania decyzji- patrz: Strategor- „Zarządzanie firmą”; PWE

1. Głosowanie, w którym decyduje większość.

2. „Jednomyślność milczenia”- stosowana w sytuacjach gdy lider stawia pytanie: „czy ktoś sprzeciwia się zrobieniu tego”. Milczenie jest przyjmowane jako zgoda na przedstawioną propozycję. Problem pojawia się wówczas, gdy grupa potrzebowała więcej czasu do namysłu, bądź nie interesowała się sprawą, była znudzona, lub zapomniała się do niej przygotować.

3. „Najgłośniejsze mówienie” - często stosowana przez osoby mające silny głos oraz osoby mające dużą władzę i wpływy, i korzystają z tego, aby przeprowadzić to, na czym im zależy.

4. Konsensus- pojawia się wówczas, gdy członkowie grupy za tym co jest najlepsze dla grupy a nie za osobistymi celami.

Metoda decydowania przez zmierzanie do konsensusu polega na dążeniu do rozwiązania, z którym wszyscy mogliby się zgodzić i szczerze je popierać, chociażby nawet nie była w pełni ich pomysłem. Efektem jest decyzja o wysokiej jakości i zaangażowanie wszystkich członków grupy.

Reguły osiągnięcia konsensusu:

- Kieruj się logiką i obiektywizmem a nie tylko własnymi celami;
- Popieraj te elementy, z którymi się zgadzasz przynajmniej częściowo, a nie zmieniaj zdania dla „świętego spokoju”;
- Nie stosuj technik ograniczania konfliktu, tj. głosowania lub uśredniania;

- Traktuj różnicę zdań jako pomoc, a nie przeszkodę, w wypracowywaniu wspólnej decyzji grupy.

Konsensus a kompromis - problem z kompromisem polega na tym, że stanowi on minimum tego, na co poszczególne osoby w grupie mogą się zgodzić oraz braku zaangażowania w realizację tak podjętej decyzji.

Wady i zalety powyższych metod:

Zalety:

- szybkość podejmowania decyzji,
- zaangażowanie pracy zespołu przy pełnym poparciu decyzji.

Wady :

- ograniczenie dyskusji,
- niewystarczające omówienie odmiennych poglądów,
- zwycięża większość zaangażowana,
- przegrywająca mniejszość nie odczuwa żadnego zaangażowania - **Końcowy efekt to brak współpracy i zmniejszenie efektywności grupy!!**

Pułapki procesów decyzyjnych

Proces formułowania i rozwiązywania problemów jest psychologicznie skomplikowany i sprzyja powstawaniu szeregu pułapek, do których należą:

- zjawisko dysonansu poznawczego,
- iluzje decyzyjne,
- syndrom grupowego myślenia.

Dysonans poznawczy pojawia się wówczas, gdy występuje niezgodność pomiędzy przynajmniej dwoma przekonaniem.

Teoria dysonansu poznawczego stwierdza, że ludzie w zależności od własnej samooceny postępują różnie. Osoby o wysokiej samoocenie po podjęciu decyzji podwyższają atrakcyjność wybranego wariantu i zmniejszają atrakcyjność odrzuconego sposobu działania. Osoby o niskiej samoocenie po podjęciu decyzji zmniejszają atrakcyjność wybranego wariantu zwiększają atrakcyjność odrzuconego sposobu działania.

W praktyce oznacza to:

- A. Pozorowane podejmowanie decyzji - zbieranie informacji i dobieranie doradców selektywnie, aby usprawiedliwić wybór wariantu, na który zdecydowano się od początku
- B. Przewlekanie w nieskończoność procesu decyzyjnego przez osoby o niskiej samoocenie
- C. Podejmowanie decyzji niezgodnej z opinią grupy, co nasila uczucie dysonansu.

Iluzje decyzyjne redukują nasz wysiłek i zastępują niepewność wyboru wygodną, choć iluzoryczną pewnością reguły decyzyjnej. Istnieją cztery typy iluzji:

- Iluzja ekstrapolacji
- Iluzja optymizmu
- Iluzja Kolumba
- Iluzja kontroli

Syndrom grupowego myślenia

Polega na tym, że grupa decyzyjna stojąca przed trudnymi i złożonymi wyborami decyzyjnymi, wytwarza niedojrzałe lub błędne koncepcje działania, a następnie tak filtruje informacje i blokuje krytykę oraz analizę alternatywnych wariantów, aby umocnić daną koncepcję i nadać jej walor niewzruszoności moralnej racji