

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

////////////////////

- موضوع: تصمیم گیری در گروه

-

- تهیه کنندگان :

- نازنین نوری / نرگس میرزاپور / پریسا قره باغی / هدیه کاشانی



ivsi.ir




-
- تصمیم‌گیری گروهی نوعی فرایند مشارکتی است، به این معنی که چندین نفر به اتفاق یکدیگر به بررسی ابعاد مختلف موضوع یا مشکلی خاص می‌پردازند و سعی می‌کنند تا با ارزیابی انتخاب‌های جایگزین به مناسب‌ترین راه‌حل ممکن برسند.

• روش‌های تصمیم‌گیری گروهی

• سیال‌سازی ذهن

- در روش سیال‌سازی ذهن، اعضای گروه به‌صورت شفاهی در مورد ایده‌ها یا راهکارهای جایگزین صحبت می‌کنند. جلسات سیال‌سازی ذهن معمولاً چندان ساختاریافته نیستند. موضوع مورد بحث باید با جزئیات لازم توضیح داده شود تا اعضای گروه بتوانند به درک نسبتاً کاملی از ابعاد مختلف قضیه برسند. رهبر گروه که به او «آسان‌ساز» نیز گفته می‌شود (یعنی کسی که همکاری بین اعضای گروه را تسهیل می‌کند)، نظرات تکتک اعضا را می‌پرسد و پیشنهادات مطرح‌شده را روی تخته‌ای که در مقابل دید همه‌ی اعضا قرار دارد، می‌نویسد. دقت داشته باشید که مرحله‌ی «جمع‌آوری پیشنهادات» با مرحله‌ی «ارزیابی پیشنهادات» کاملاً متفاوت است. در مرحله‌ی جمع‌آوری پیشنهادات، هیچ‌یک از اعضا اجازه ندارند پیشنهادات همدیگر را تا زمانی که تمامی نظرات مطرح نشده‌اند، ارزیابی کنند. بعد از اینکه همه‌ی اعضای گروه نظرات‌شان را به اشتراک گذاشتند و دیگر هیچ پیشنهاد جدیدی وجود نداشت، اکنون می‌توان فرایند ارزیابی کارایی پیشنهادات مطرح‌شده را آغاز کرد. هرچند که سیال‌سازی ذهن روش مناسبی برای جمع‌آوری پیشنهادات مختلف درباره‌ی موضوع یا مشکلی خاص است، اما لزوماً روش قدرتمندی جهت ارزیابی پیشنهادات مطرح‌شده یا انتخاب راهکار نیست.

- 
- از جمله دشواری‌های روش سیال‌سازیِ ذهن این است که، علی‌رغم ممنوعیت قضاوت ایده‌ها در مرحله‌ی جمع‌آوری پیشنهادات، برخی افراد به علت ترس از قضاوت‌شدن یا مورد تمسخر قرارگرفتن تمایل کافی به مطرح کردن نظرات‌شان نشان نمی‌دهند. در سال‌های اخیر، بعضی از گروه‌های تصمیم‌گیری به‌منظور حل این مشکل به استفاده از نوع مجازیِ روش سیال‌سازیِ ذهن روی آورده‌اند. در این روش خاص، اعضای گروه می‌توانند پیشنهادات خود را از طریق ایمیل یا تالارهای گفت‌وگوی آنلاین به اشتراک بگذارند. این روش به کاربران امکان می‌دهد که پیشنهادات‌شان را به‌صورت ناشناس ارسال کنند و به این ترتیب، نظرات منحصر به فرد و ایده‌های خلاقانه‌ی خود را بدون ترس از قضاوت دیگران به اشتراک بگذارند.



• تکنیک گروه اسمی

- تکنیک گروه اسمی نوعی فرایند تصمیم‌گیری ساختاریافته است که اعضای گروه را به فهرست کردن ایده‌ها یا پیشنهاداتشان ملزم می‌کند. معمولاً از اعضا خواسته می‌شود که فهرست خود را به‌صورت انفرادی تهیه کنند. بعد از اینکه هریک از اعضا فهرست پیشنهادی‌شان را نوشتند، همگی باید تکتک مواردی را که فهرست کرده‌اند به نوبت مطرح کنند. یک نفر نیز باید تمامی موارد مطرح‌شده را روی تخته بنویسد. معمولاً صحبت‌های هریک از اعضا در این مرحله فقط در حد توضیح ایده‌ها و پیشنهادات است، اما هیچ‌کس نباید موارد مطرح‌شده را هنوز ارزیابی یا قضاوت کند. بعد از اینکه تمامی نظرات به اشتراک گذاشته شدند، گروه باید موارد مطرح‌شده را به بحث بگذارد و بر اساس درجه‌ی کارایی رتبه‌بندی کند. در این روش نیز درست مانند روش سیال‌سازی ذهن ممکن است برخی اعضا به علت ترس از قضاوت دیگران از به اشتراک‌گذاری پیشنهادات خود دریغ کنند. در تحقیقات تجربی درباره‌ی تصمیم‌گیری‌های گروهی شواهدی به‌دست آمده است که نشان می‌دهد تکنیک گروه اسمی در جمع‌آوری پیشنهادات اعضا در مقایسه با روش سیال‌سازی ذهن نسبتاً کارآمدتر است.



• اهمیت تصمیم گیری گروهی

- کتابی دارد با عنوان دموکراسی در گروه های کوچک و در آن به چالش ها و راهکارهای ارتباط و (John Gastil جان گستیل) تعامل و تصمیم گیری در گروه های کوچک پرداخته است (+).
- او معتقد است که بسیاری از مشکلات اجتماعی و سیاسی در مقیاس کلان ناشی از این است که ما فرایندهای تعامل گروهی را در مقیاس های کوچکتر تمرین نکرده ایم.
- به عبارت دیگر، وقتی بلد نباشیم فرایند تصمیم گیری را در یک گروه ۳۰ نفری مدیریت کنیم، طبیعی است که در یک جمع ۳۰۰ نفری یا جامعه ی ۳۰ میلیون نفری هم ضعیف عمل خواهیم کرد.
- به عبارت دیگر، ما نباید تصمیم گیری گروهی را ناچیز بشماریم و از کنار آن به سادگی عبور کنیم. اتفاقاً هر چقدر راه و چاه تصمیم گیری های گروهی را بهتر بشناسیم، در سطح کلان هم جامعه ی بهتر و ساز و کارهای کارآمدتری خواهیم داشت.

• . تکنیک تصمیم گیری مدافع شیطان

- در این نوع تصمیم گیری، با تعیین یک فرد یا زیرگروه به عنوان وکیل شیطان شروع کنید. این وظیفه فرد یا گروه است که استدلال‌های ارائه شده را بررسی کند تا مفروضات اساسی را کشف کند، افراد را وادار کند تا استدلال خود را توضیح دهند و نکاتی را که واضح نیستند روشن کنند. شاید مهم‌تر از همه، این شخص یا گروه، پیشنهادات ارائه شده را با کندوکاو در استدلال‌ها برای ارائه اطلاعات اضافی که ممکن است ضعف‌های اعلام‌نشده را آشکار کند، به چالش می‌کشد.

- این نوع تصمیم گیری زمانی موثرتر است که اعضای گروه پذیرای دریافت نظرات باشند و مایل به تغییر موضع خود بر اساس بازخوردی که در طول بحث ظاهر می‌شود، باشند. به عنوان یک مدیر، وظیفه شما این است که اطمینان حاصل کنید که مردم احساس راحتی می‌کنند و برای دریافت بازخوردی که می‌تواند نظر آنها را تغییر دهد باز می‌مانند.



• مناظره‌ی استدلالی

- مناظره‌ی استدلالی نوعی تکنیک تصمیم‌گیری گروهی است که به بررسی همه‌جانبه‌ی تمامی پیشنهادات مطرح‌شده تأکید دارد. در این روش، ابتدا اعضای گروه به دو دسته‌ی مخالف تقسیم می‌شوند تا در مورد مزایا و معایب راه‌حل‌ها یا تصمیمات مطرح‌شده به بحث و تبادل‌نظر بپردازند. در روش مشابه دیگری که «آدم مخالف‌خوان» نامیده می‌شود، یک نفر از اعضا باید مشکلات نهفته‌ی تصمیمات پیشنهادی را برای سایر اعضا روشن کند. هدف نهایی هر دو روش این است که گروه از همه‌ی پیامدهای تصمیمات خود آگاه شود

مزایای تصمیم گیری گروهی

- یک کاسه شدن دانش و تخصص و تجربه‌ی افراد مختلف می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم گیری کمک کند (به شرطی که در گروه به اندازه‌ی کافی تنوع وجود داشته باشد)
- حافظه‌ی گروه بهتر از حافظه‌ی یک فرد است. پس می‌توان گفت در تصمیم گیری گروهی، شما از یک آبرحافظه استفاده می‌کنید که تجربیات گذشته را به خوبی به خاطر دارد و در به یادآوردن و به کارگیری آن‌ها خطا نمی‌کند.
- پیش‌فرض‌ها و محاسبات نادرست، در بیشتر تصمیم‌های ما انسان‌ها وجود دارند و نمی‌توان هرگز آن‌ها را به طور کامل حذف کرد. اما در تصمیم گیری گروهی، احتمال این‌که همه یک پیش‌فرض نادرست داشته باشند یا همه یک محاسبه را به شکل نادرستی انجام دهند کاهش پیدا می‌کند.
- پذیرش بهتر نتیجه‌ی تصمیم گیری هم ویژگی بالقوه‌ی دیگر تصمیم گیری گروهی است. این پذیرش دو منشاء دارد. یکی این‌که به هر حال افراد در تصمیم‌گیری شرکت داشته‌اند و دشوارتر است که با آن مخالفت کنند. دیگر این‌که بسیاری از مخالفت‌های انسان‌ها با تصمیم‌ها، ناشی از ناآگاهی آن‌ها به حواشی و جزئیات است. حضور در جلسه تصمیم گیری آن‌ها را با جزئیات آشنا می‌کند و منطق آن‌ها نتیجه را بهتر خواهد پذیرفت.
- افراد مختلف، رویکردهای متفاوتی را برای حل مسئله و تصمیم‌گیری به کار می‌گیرند و تنوع در رویکردها می‌تواند مفید باشد.
- اگر در گروه افرادی با سطح تجربه‌ی متفاوت وجود داشته باشد، این نوع تصمیم‌گیری‌ها نوعی آموزش برای اعضای کم‌تجربه‌تر محسوب می‌شوند و به تقویت قدرت تصمیم گیری فردی آن‌ها کمک می‌کنند.

معایب تصمیم گیری گروهی •

- معمولاً تصمیم گیری گروهی به زمان بیشتری احتیاج دارد و به سرعت تصمیم گیری فردی نیست. شاید شما در جلساتی شرکت کرده باشید که هدف آنها تصمیم گیری روی یک موضوع مشخص است، اما به نظر می رسد که یک عمر زمان هم برای اتخاذ تصمیم نهایی کافی نیست.
- نباید اثر فشار اجتماعی و همرنگی با جماعت و تفکر گروهی را نادیده بگیریم. هر یک از این پدیده ها می توانند مانع تصمیم گیری بهینه شوند. در حدی که شما نهایتاً با یک تصمیم فردی (یا اقلیتی) روبرو هستید که به اندازه ی یک تصمیم گیری گروهی برای آن هزینه کرده اید.
- چنین جلساتی می توانند منشاء تعارض و اختلاف های جدی باشند. در حدی که تصمیم گیری به پایان می رسد؛ اما تعارض ها و کدورت های به وجود آمده باقی می ماند.
- یکی دیگر از در دسر های تصمیم گیری گروهی است. شما هدف جلسه (goal displacement) جابجایی اهداف) را تصمیم گیری درباره ی یک مسئله ی مهم اعلام می کنید؛ اما یکی از حاضرین که مدت ها است با فرد دیگری مشکل دارد، این جلسه را فرصتی می بیند تا او را در حضور جمع بی آبرو کرده یا تحقیر کند. در تعریف جابجایی اهداف چنین می گویند: «وقتی افراد در جلسه حاضر می شوند تا به هدفی غیر از هدف تعیین شده برای جلسه دست پیدا کنند.



