

„ჯგუფური აზროვნების“ შემცირებისა და ჯგუფური გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლების გზები

ემზარ ჯულაკიძე

ეკონომიკის აკად. დოქტორი, პროფესორი

ელიზბარ ბარბაკაძე

*ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორანტი
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი*

რეზიუმე

მენეჯმენტის თანამედროვე პრაქტიკაში, მმართველობითი გადაწყვეტილების ევოლუციის პროცესი ჯგუფური შემუშავების ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. ფაქტია, რომ გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღება უკეთესია გადაწყვეტილების ინდივიდუალურად მიღებასთან შედარებით. თუმცა, გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღებაც ხასიათდება მთელი რიგი ნაკლოვანებებით, რომლებიც შეიძლება გავაერთიანოთ ტერმინში - „ჯგუფური აზროვნება“. ჩატარებულმა გამოკვლევებმა გვიჩვენა, რომ რაც უფრო ნაკლებია ჯგუფში წევრთა რაოდენობა, მით უფრო პასუხისმგებლობით ეკიდებიან ისინი ყველა გადაწყვეტილების შეფასებას.

საკვანძო სიტყვები: მიკერძოებული და მიუკერძოებელი გადაწყვეტილება; ჯგუფური აზროვნება; ალტერნატივების შეფასება; სამოქმედო კურსი; მოტივირებული მენეჯერი.

**THE QUALITY IMPROVEMENT WAYS OF
“GROUP THINKING” REDUCTION AND GROUP
DECISION MAKING**

Emzar Julakidze

Doctor of Economics, Professor

Elizbar Barbakadze

*Ph.D student in Business Administration,
Akaki Tsereteli State University*

Summary: In modern practice of management, evolution process of managerial decision making is characterized by growth of the group workout trend. This is the fact that group decision making is better than individual decision making process. However, group decision making process is characterized by a number of defects that can be combined in the term “group thinking”. Studies have shown that the less members in the group, the more responsible they are to evaluate all decisions.

Key words: Subjective and objective decision making; Group thinking; Evaluation of alternatives; Course of action; A motivated manager.

მენეჯმენტის თანამედროვე პრაქტიკაში, მმართველობითი გადაწყვეტილების ევოლუციის პროცესი მისი ჯგუფური შემუშავების ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. მას საფუძველი დაუდო ერთი მხრივ, მართვაში დემოკრატიზაციის განვითარებამ და მეორის მხრივ, გადასაჭრელი პრობლემების გართულებამ.

არანორი იქნება არ დავეთანხმეთ იმას, რომ გადაწყვეტილებათა ჯგუფური მიღება უკეთესია გადაწყვეტილების ინდივიდუალურად მიღებასთან შედარებით. საქმე იმაშია, რომ როცა მენეჯერები, გარკვეულ პრობლემათა მოსაგვარებლად, გუნდურად მუშაობენ ამა თუ იმ გადაწყვეტილების შემუშავებაზე, გაცილებით ნაკლებია იმის ალბათობა, რომ მათ მიერ შერჩეული ალტერნატივა იქნება არაობიექტური ან მცდარი. ჯერ ერთი, მათ საშუალება აქვთ გამოიყენონ ერთმანეთის უნარ-ჩვევები, ცოდნა და კომპეტენციები. მეორის მხრივ, გადაწყვეტილებების ჯგუფური მიღება საშუალებას აძლევს მათ გადაამუშაონ უფრო მეტი ინფორმაცია და შეუსწორონ ერთმანეთს შეცდომები. მესამეც - გადაწყვეტილების წარმატებით განხორციელების ალბათობა მნიშვნელოვნად იზრდება, როცა სპეციალისტთა გარკვეული ჯგუფი იღებს გადაწყვეტილებას, იმის საპირისპიროდ, როცა ერთი ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას და თავს ახვევს მის აზრს ყველა დაქვემდებარებულს.

თუმცა, გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღებასაც აქვს თავისი ნაკლოვანებები. მათ შორის ერთ-ერთ ნაკლად უნდა ჩაითვალოს ის, რომ ჯგუფი ხშირად გაცილებით მეტ დროს ანდომებს გადაწყვეტილების მიღებას, ვიდრე ერთი პიროვნება. თუმცა, გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღების უფრო დიდი პრობლემაა - ე.წ. „აბილინის პარადოქსი“, რომლის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ჯგუფის წევრებმა შეიძლება მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც ფაქტურად არ იზიარებს მისი არც ერთი წევრი. საქმე იმაშია, რომ თუ ჯგუფის თითოეულ წევრს მიაჩნია, რომ მისი აზრი ეწინააღმდეგება მთლიანი ჯგუფის აზრს, ის შეგნებულად მიდის დათმობაზე. საბოლოოდ კი, მათი წინათგრძნობა მართლდება, ყოველი წევრი იმედგაცრუებულია და ერთმანეთს აბრალებს მიღებულ შედეგს. ეს მოვლენა პირველად აღწერა ჯერი ჰარვიმ, ვაშინგტონის უნივერსიტეტის პროფესორმა. როდესაც ის, მეუღლესთან ერ-

თად, ტეხასში, მშობლებთან იმყოფებოდა, უეცრად მამამ თქვა: „აბილინში, როგორც ამბობენ, კარგი სასადილოაო.“ არადა, ქალაქი აბილინი ჯერის მშობლების სახლისგან 170 კმ-ითაა დაშორებული. „საინტერესოა“ - თქვა ჯერის მეუღლემ. „დედა, იმედია, უარს არ იტყვი“ - თქვა ჯერიმ. „ცხადია არა, აბილინში საუკუნეა აღარ ვყოფილვარ“. შედეგად, ჯერის ოჯახი სადილზე აბილინში გაემგზავრა. გზა გრძელი, მტვრიანი და ცხელი აღმოჩნდა, საჭმელი კი — უგემური. ჯერის ოჯახი დაღლილი დაბრუნდა შინ. უცნაური რაღაა? — იკითხავთ ალბათ. უცნაური ისაა, რომ, როგორც ეს ჯერიმ დაბრუნებისას აღმოაჩინა, არც ერთ მათგანს აბილინში წასვლა არ უნდოდა, მაგრამ ერთმანეთის ხათრით, ამის თქმა ვერ გაბედა [4].

ჯგუფის მიერ გადანყვეტილების მიკერძოებით მიღებას (ნებით თუ უნებლიეთ) მენეჯმენტის მეცნიერებაში „ჯგუფური აზროვნებას“ უწოდებენ. იგი ყველაზე მეტად თავს იჩენს იმ ჯგუფების საქმიანობაში, რომელთა წევრებიც ცდილობენ მიაღწიონ შეთანხმებას გადანყვეტილებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის სათანადოდ არშეფასების შემთხვევაშიც კი. ზოგადად კი, ჯგუფური გადანყვეტილების ნაკლოვანი მხარეები შეიძლება ასე ჩამოვყალიბოთ [3, გვ. 127]:

- კომპრომისული გადანყვეტილებები შეიძლება არასდროს არ იყოს მიღებული;
- ჯგუფური მსჯელობის დროს გამოითქმება ძალიან ბევრი განსხვავებული, მათ შორის საკმაოდ ბევრი არარეალური შეხედულება და აზრი;
- კოლექტიური სწრაფვა გაანადგუროს ყველა მოსაზრება, რომელიც ჯგუფური აზრის საწინააღმდეგოა;
- ფაქტიურად არ არსებობს გადანყვეტილებაზე პასუხისმგებელი პირი.

კონკრეტულად, რთული სათქმელია რა არის ის მიზეზები, რომლებიც ხელს უშლის ადამიანებს ერთობლივ აზროვნებაში. ზოგჯერ ეს განხილვისათვის წინასწარი მოუმზადებლობის ბრალია, რის გამოც განსახილველი საკითხის ირგვლივ ფიქრი მხოლოდ განხილვაზე იწყება, მაშინ როცა რთული პრობლემების გადაჭრა ამ გზით თითქმის შეუძლებელია; ასევე ხშირად ხდება, რომ განხილვას წინ არ უძღვის შეხვედრის მიზნის მკაფიო განსაზღვრა და დიალოგიც, ფაქტიურად, მიმართულების გარეშე მიედინება; ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემაა აგრეთვე - პიროვნების თავდაცვის ინსტიქტი, რომლის მიხედვით ხშირად ადამიანები ერიდებიან თავიანთი მოსაზრებების ბოლომდე გამოთქმას და შესაბამისად, მათ მიერ მიღებული გადანყვეტილებების ხარისხიც დაბალია; გასათვალისწინებელია ასევე ადამიანების სიამყევი, რომელსაც ისინი საკუთარი მოსაზრების დაცვის მიზნით უსაგნო კამათამდე მიჰყავს ხოლმე.

აღნიშნული პრობლემების შესწავლის მიზნით, ჩვენს მიერ, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის აკადემიური საბჭოსა და წარმომადგენლობითი საბჭოს (სენატის) წევრებში; ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის საბჭოს წევრებსა და ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის აკადემიურ პერსონალში ჩავატარეთ ანონიმური გამოკითხვა გადანყვეტილების ჯგუფური მიღების დადებით და უარყოფით მხარეებზე. გამოკითხული იყო 100-მდე რესპოდენტი. მიღებული შედეგების საფუძველზე განვსაზღვრეთ თითოეული ჯგუფის „ჯგუფური აზროვნების“ საშუალო მაჩვენებელი. მათი ანალიზით შეიძლება დავასკვნათ, რომ რაც უფრო ნაკლებია ჯგუფში წევრთა რაოდენობა, მით უფრო პასუხისმგებლობით ეკიდებიან ისინი ყველა გადანყვეტილების შეფასებას.

ჩვენი აზრით, „ჯგუფური აზროვნების“ შემცირება და ჯგუფური გადანყვეტილებების ხარისხის ამალღება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზეც, თუ როგორი კონტიგენტი იქნება დაკომპლექტებული ჯგუფი. თითქოს უხერხული შედარებაა, თუმცა შეიძლება ითქვას, რომ ჯგუფის წევრებს შორის არსებობს ისეთივე დამოკიდებულება, როგორც ბიზნესში მონათესავე საქონლებს შორის. როგორც ცნობილია, მონათესავე საქონელი შეიძლება იყოს ორი სახის - ურთიერთშემცვლელი და ურთიერთშემცვლელი. ანალოგიურად, „ურთიერთშემცვლელი“ ჯგუფის ის წევრებია, რომლებიც არ ერიდებიან ხელმძღვანელის მხრიდან გაჟღერებული არასწორი აზრის კრიტიკას (მათაც თავისუფლად შეუძლიათ დაიკაოს ხელმძღვანელის თანამდებობა და არანაკლები შედეგებით მართონ ეს ორგანიზაცია), ხოლო „ურთიერთშემცვლელი“ კი არიან ისინი, რომელთა ყოფნა ამ ჯგუფში და საერთოდ, მისი სტატუსი და პრესტიჟი ხელმძღვანელზეა ჩამოკიდებული. შესაბამისად, რაც უფრო მეტად იქნება ჯგუფი „ურთიერთშემცვლელი“ პიროვნებებით დაკომპლექტებული, მით მეტია სალი გადანყვეტილების გამარჯვების შანსი.

ბუნებრივია, აქ უნდა მიგვეთითებინა ასევე ე.წ. „ნეიტრალურ“ პიროვნებებზე, რომელიც ზემოაღნიშნულ ორ კატეგორიას არ მიეკუთვნება. თუმცა, როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, ჯერ ერთი იშვიათია, რომ ასეთი („საეჭვო“) ადამიანი მოხვდეს ჯგუფში და მეორე და უფრო მნიშვნელოვანი - საბოლოო ანგარიშით, ის ერთი ან მეორე „მხარის“ რეალური წევრი ხდება.

როცა გადანყვეტილების მისაღებად „ჯგუფური აზროვნებას“ მიმართავენ, ჯგუფი (პირველ რიგში - „ურთიერთშემცვლელი“ წევრები), როგორც წესი, ერთიანდება პირველი ხელმძღვანელის ირგვლივ და მხარს უჭერს მისთვის მისაღებ სამოქმედო კურსს. ანუ, ჯგუფის ასეთი წევრები, ფაქტიურად, ბრმად უჭერენ მხარს შემოთავაზებულ სამოქმედო კურსს

და არ აფასებენ მის ღირსებებსა და ნაკლოვანებებს. ეს მხარდაჭერა ხშირად ემოციებს უფრო ემყარება, ვიდრე ოპტიმალური სამოქმედო კურსის ობიექტურ შეფასებას. როდესაც სახეზეა „ჯგუფური აზროვნება“, ჯგუფში ჰარმონიისა და შეთანხმების მისაღწევად არსებული ზეწოლა თავისდაუნებურად გავლენას ახდენს ჯგუფის დანარჩენ წევრებზე და მათ ხალისს უკარგავს წამოჭრან ისეთი საკითხები, რომლებიც წინააღმდეგობაშია უმრავლესობის აზრთან.

„ჯგუფური აზროვნების“ (თანამოაზროების) თავიდან ასაცილებლად, მენეჯერმა (ბუნებრივია, თუ ის მოტივირებულია წარმატებაზე) უნდა შექმნას ისეთი პირობები, რომელიც ხელს შეუწყობს გარკვეული წინააღმდეგობების გამოვლინებას. ამისათვის მან უნდა მოისმინოს მრავალი აზრი არსებულ პრობლემაზე,

მოისმინოს უმცირესობის აზრიც, ხშირად დაიკავოს ნეიტრალური პოზიცია და დაიცვას მიუკერძოებლობა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. მექვაბიძე რ. გადანყვეტილების მიღების ტექნოლოგია პრაქტიკაში. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2014 წ. - 379 გვ. <ftp://files.gu.edu.ge>
2. მსჯელობა და გადანყვეტილების მიღება. ელ სახელმძღვანელო. <https://pragenti.wordpress.com/author/pragenti/>
3. თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ. და სხვ. მენეჯმენტი, თბ., სტუ, 2009 წ.-140გვ.
4. ჯგუფური აზროვნება. <https://iwaminda.wordpress.com>