



Привет из Сарасоты, штат Флорида!





Методы принятия решений

- Один из самых сложных аспектов в ведении групповых обсуждений – знать, как помочь группе принять решения.
- Бывают ситуации, когда люди преследуют собственные незвученные цели, занимают несогласные или полярные позиции.
- Большинство конфликтов в группах вспыхивает во время обсуждения решений.
- Вам нужно иметь наготове набор инструментов чтобы помочь группам прийти к решению

Цели сессии

Эта сессия:

- Разберет сложные моменты, присущие принятию решений
- Обозначит групповые нормы, которые предотвращают непродуктивное поведение
- Подчеркнет важность проявления уровней наделения ответственностью
- Опишет набор инструментов принятия решений с точки зрения их эффективности и тому, в каких условиях они лучше всего работают.

Понятие № 1

Учитывайте, что есть два отличающихся типа обсуждений:

- приводящие к решению
- не приводящие к решению

Всегда знайте, какое именно обсуждение вы фасилитируете

Следите чтобы одно внезапно не превращалось в другое.

Типы обсуждений

Примеры обсуждений, не приводящих к решению:

- Мозговой штурм, в котором все идеи принимаются и не обсуждаются
 - Обмен информацией, когда члены группы делятся собственным опытом или сообщают новые данные
 - Сессия создания связей, в которой люди ближе знакомятся друг с другом
 - Дискуссия, направленная на выработку списка индивидуальных предпочтений или ключевых факторов в ситуации
- = Идеи записываются не проверяя, все ли с ними согласны

Типы обсуждений

Обсуждения, ведущие к принятию решений – это те, в которых идеи членов группы сводятся вместе, чтобы создать либо план действий либо правило, с которым, по ощущениям членов группы, они могут согласиться и реализовать его.

= Идеи должны пройти через каждого участника, чтобы гарантировать, что мнения всех отражены. И фиксируется итог после всех полученных комментариев.

Сравнение типов обсуждений

Не принятия решений

- Обсуждения, не вырабатывающие или согласующие планы действия или правила. Примеры включают
 - Обмен информацией
 - Мозговой штурм
 - Сводные списки
- Односторонний диалог
- Фасилитатор фиксирует индивидуальные идеи

Принятия решений

- Обсуждения, в которых вырабатываются или согласуются планы действий или правила.
- Дискуссии, в которых участники приходят к общему решению
- Интерактивный диалог
- Фасилитатор фиксирует мнения группы

Понятие № 2

Нормы, которые поддерживают эффективное принятие решений

Нормы – это правила или условия работы, которые группы разрабатывают и подписываются выполнять

Некоторые обсуждения по принятию решений требуют особенных норм, предусмотренных для проблем, которые возникнут с наибольшей вероятностью

Вы не можете навязать группе эти правила: правила должны быть предложены самими членами группы, иначе они не будут работать.

Нормы для эффективного принятия решений

В малых группах по 4–6 человек обсудите: (10 минут)

- **Вопрос №1:** Что может привести к тому, что дискуссия направленная на принятие решений станет неплодотворной? Какое поведение только усугубит проблему?
- **Вопрос №2:** Как поставить перед группой вопрос выработки норм перед сессий чтобы побудить их договориться о правилах или нормах, которые помогут им снять эти проблемы?

Нормы для эффективного принятия решений

- **Вопрос №1:** Что может привести к тому, что дискуссия направленная на принятие решений станет неплодотворной? Какое поведение только усугубит проблему?
 - Некоторые люди могут быть убеждены в своем мнении и не будут по-настоящему прислушиваться к взглядам других людей
 - Кто-то может начать доминировать в обсуждении
 - Некоторые люди не чувствуют что могут открыто высказывать мнения
 - Аргументы могут начать становиться более эмоциональными
 - Люди могут не поддерживать структурный подход
 - Непонимание власти группы или ожидаемого результата
 - Нехватка информации для принятия обоснованного решения
 - Незнание что существуют технологии выработки решений

Нормы для эффективного принятия решений

- **Вопрос №2: Как поставить перед группой вопрос выработки норм перед сессией, чтобы побудить их договориться о правилах или нормах, которые помогут им снять эти проблемы?**
 - Как нам убедиться, что мы действуем действительно тщательным и систематическим образом?
 - Как мы можем гарантировать, что все мнения рассматриваются?
 - Что мы должны делать после того, как кто-то высказал мнение, чтобы он понимал, что его мнение услышано?
 - Как нам обеспечить полезные дебаты вместо эмоциональных аргументов?
 - Если у участника возникнет ощущение что дискуссия зашла в тупик или зациклилась по кругу, что он может сказать?
 - Какое будет правило о праве обсуждать то, что говорится на наших встречах?

Понятие № 3

Уровни полномочий

Прежде чем начинать любое обсуждение, связанное с принятием решений, всегда проясните уровни полномочий. Когда уровень полномочий не достаточно ясен, люди сами предполагают, что именно они вправе решать. Если эти предположения в итоге оказываются неверными, это создает замешательство и потерю доверия к процессу.

Есть четыре уровня полномочий:

Континуум полномочий

Группа контролирует

Менеджмент контролирует

приказать	убедить	соучастие	делегирование
Менеджмент принимает решение, потом информирует персонал	Менеджмент хочет увидеть вклад участников до принятия решения	Группы решают, но действуют только после получения одобрения	Группы решают и действуют

Упражнение на полномочия

Упражнение на полномочия: В малых группах обсудите каждый уровень, что в нем хорошего, в чем обратная сторона, и самое главное, когда какой уровень уместен

Для каждого из уровней определите:

«За» или плюсы использование такого уровня предоставления полномочий.

«Против» или отрицательные стороны использование такого уровня предоставления полномочий

Какие ситуационные условия или какая группа дает понять что этот уровень уместен.

Дайте ответы на вопросы:

Понятие № 4

Методы принятия решений

Есть несколько способов помочь группе принять решение. Каждый метод имеет свои последствия. Некоторые объединяют группу, а другие разделяют. Некоторые годятся только для конкретных ситуаций. Фасилитатор должен понимать, как работают эти инструменты и понимать, когда какой из них использовать.

Методы принятия решений

Построение консенсуса

За: Совместная работа; системно; вовлеченность; нацелено на дискуссии; приверженность принятому решению

Против: Отнимает время; требует информированности и готовности участников

Применение: Важные вопросы; когда общее согласие имеет значение

Методы принятия решений

Множественное голосование

За: Системно; объективно; все участвуют; дает ощущение победы

Против: Ограничивает диалог; выбор под чужим влиянием; настоящие приоритеты могут не проявиться

Применение: Ранжировать или расставить приоритеты в большом списке возможностей

Методы принятия решений

Компромисс

За: Создает обсуждение; дает решение

Против: Состязательность; победил/проиграл;
разделяет группу

Применение: Когда позиции противоположны;
когда консенсус маловероятен

Методы принятия решений

Голоса большинства

За: Быстро; качественное и с обсуждением; четкий результат

Против: Может быть слишком быстро; победители и проигравшие; выбор под давлением

Применение: Второстепенный вопрос; если разделение мнений допустимо

Методы принятия решений

Один человек решает

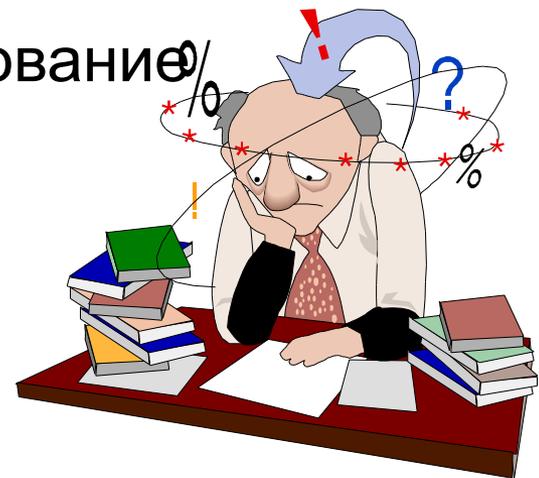
За: Может быть быстро; четкая ответственность

Против: Нет вклада; низкая приверженность; нет синергии

Применение: Когда есть эксперт в вопросе; индивидуальное решение взять на себе всю ответственность

Опции принятия решений

- Построение консенсуса
- Множественное голосование
- Компромисс
- Голоса большинства
- Один человек решает



Кейс: Дилемма выбора программного обеспечения

1. Прочитайте условия. Индивидуально дайте ответ на пять вопросов.
 2. Когда все это сделают, пусть каждый стол выберет фасилитатора, и с его помощью поделится ответами друг с другом.
- * Это не-принимаящее-решений обсуждение, в котором вы просто обсуждаете свои ответы и что их вызвало.

Дилемма выбора программного обеспечения

- Задача фасилитатора – провести дискуссию в которой каждый объяснит причины своего выбора...
- Не нужно чтобы все согласились!
- Цель дискуссии – обмен мнениями.
- Тщательно рассчитайте время!



Правильные ответы кейса

- Желательно свести в таблицу для выбора = построение консенсуса или множественное голосование.

Правильные ответы кейса

1. Желательно свести в таблицу для выбора = построение консенсуса или множественное голосование.
2. Лучше всего отдать решение одному человеку.

Правильные ответы кейса

1. Желательно свести в таблицу для выбора = построение консенсуса или множественное голосование.
2. Лучше всего отдать решение одному человеку.
3. Два варианта требуют поиска компромисса.

Правильные ответы кейса

1. Желательно свести в таблицу для выбора = построение консенсуса или множественное голосование.
2. Лучше всего отдать решение одному человеку.
3. Два варианта требуют поиска компромисса.
4. Похоже будто голос большинства, но еще лучше множественное голосование

Правильные ответы кейса

1. Желательно свести в таблицу для выбора = построение консенсуса или множественное голосование.
2. Лучше всего отдать решение одному человеку.
3. Два варианта требуют поиска компромисса.
4. Похоже будто голос большинства, но еще лучше множественное голосование
5. Это разносторонняя проблема, требуется чтобы ее проанализировала вся команда, затем провели мозговой штурм решений, отсортировали решения и разработали планы действий = построение консенсуса!

Ваши сложные кейсы

- Может у вас запланированы обсуждения нацеленные на принятие решений, в которых могут возникнуть сложности?

