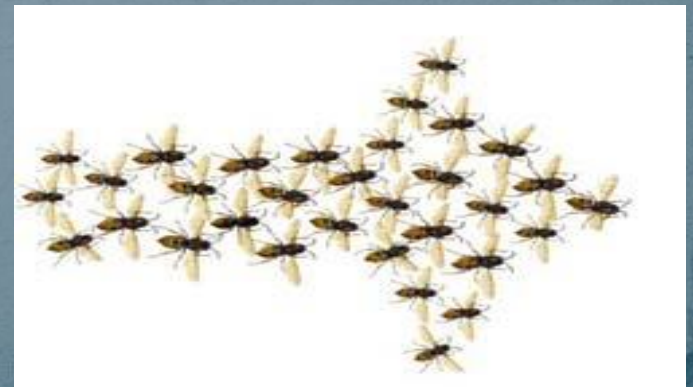


Групповое мышление

Выполнила
Смагина Светлана



- **Групповое мышление** – феномен, нередко возникающий при коллегиальном принятии управленческих решений. Он состоит в том, что члены тесно связанной управленческой группы, стремясь прежде всего к групповому единодушию, жертвуют при этом реалистической оценкой действительности и разумным выбором путей действия. Групповое мышление связано с внутригрупповым давлением и приводит к значительному снижению эффективности принимаемых решений. История знает множество случаев, когда вследствие **групповых эффектов** в организации принимались крайне порочные решения, приводящие к громадным коммерческим убыткам или тяжелым военным поражениям.



**ГРУППОВОЕ
МЫШЛЕНИЕ**

Иллюзия
превосходства

Стремление
к приукрашиванию

Давление
на членов команды

Самоцензура

Иллюзия
единодушия

«Полиция нравов»

Уверенность
в несостоятельности
конкурентов

Уверенность
в высокой моральности
команды

- Когда в группе побеждает групповое мышление, обычно появляется самоназначенный «жандарм умов». Он охраняет лидера от предложений, которые могут того «расстроить». «Жандарм умов» оберегает лидера практически от всего, что может пошатнуть уверенность в принятой политике. Другими словами, возражения членов группы, сомневающих в правильности решения, подавляются другими ее членами, выступающими в роли «жандармов умов».

- Члены группы с высоким статусом часто оказывают влияние на членов группы с более низким статусом. Высокостатусный индивид, не особенно сильный интеллектуально и делающий ошибки в суждениях, заражает этим всю группу. Все ее члены проявляют те же недостатки, поскольку никто в группе не подвергает сомнению возможности индивида с высоким статусом.

Еще одним симптомом группового мышления является стремление ее членов держать при себе сомнения относительно правильности принятого группой решения. Члены группы обычно избегают говорить что-нибудь вразрез со сложившейся в группе точкой зрения. Группа считает свою политику верной и уверена в успехе, что бы ее члены ни думали. Эта тенденция приводит к тому, что члены группы избегают высказывать свои сомнения другим. Их сомнения сохраняются, но ради сохранения единства и опасаясь неодобрения, они не высказывают их вслух.

Еще члены групп ищут рационалистическое обоснование общей для них иллюзии неуязвимости их организации или государства и обнаруживают другие симптомы группового мышления, например, коллективное избегание необходимости защищаться.

- Группа, которой свойственны вышеперечисленные симптомы, отличается высокой вероятностью принятия решений в режиме группового мышления. Появление перечисленных групповых эффектов, в конце концов приводящих к проявлению тенденций группового мышления, обычно создает существенные проблемы в организации. Нередко это приводит к полному коммерческому краху.



- Групповое мышление обычно возникает в очень сплоченных группах, члены которых особенно близки друг другу. Как отмечалось выше, члены группы бывают настолько лояльны друг к другу, что не хотят нарушать гармонию в группе, возражая против сомнительных решений.

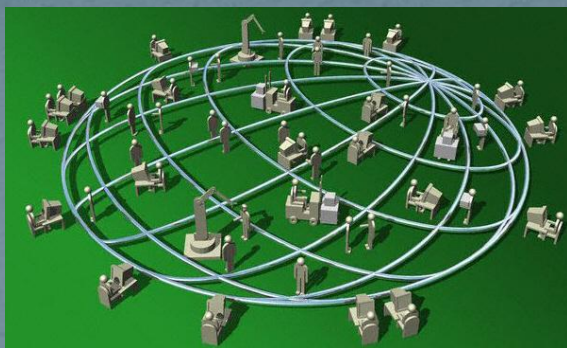


- Групповое мышление имеет наибольший шанс проявиться в стрессовых ситуациях. Считается, что чем более сплоченной становится группа под влиянием стрессовых условий, тем более ее члены ищут друг у друга защиты и одобрения. Чем больше члены группы зависят от одобрения друг другом, тем в большей мере они стремятся к единодушию в решениях, чтобы избежать конфликта внутри группы. Тенденция избегать конфликта любой ценой приводит к тому, что группа оказывается жертвой группового мышления: возникает опасение, что если кто-то выскажет неодобрение определенной идее, даже если она явно неприемлема для группы, другие члены группы окажут на него давление ради консенсуса.



- Существуют определенные стратегии, которые могут быть использованы для предотвращения влияния группового мышления на процесс принятия важных управленческих решений. Один из таких путей — обеспечение лидером получения всей доступной информации по обсуждаемой проблеме от всех членов группы. Лидер группы, определяющий политику, с самого начала должен отвести каждому члену группы функцию критической оценки и всячески поощрять высказывание сомнений и возражений. Лидер не нуждается в окружении подхалимов, которые всегда говорят ему «да».





- Группы, принимающие ответственные решения, могут избежать возникновения группового мышления путем отведения некоторым своим членам роли «адвоката дьявола», они будут поднимать вопросы, способствующие более глубокому рассмотрению сути дела перед принятием решения. Позиция «адвоката дьявола» необходима для выявления потенциальных опасностей или нарушений при конкретном образе действий. Причем эта роль должна поочередно отводиться разным членам группы, чтобы не сложилась ситуация, когда кто-то один выступает против всех предлагаемых решений. Такая постановка дела обеспечивает свежий взгляд на вещи со стороны разных членов группы.

