

Т.«МЕТОДЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ»

Вопросы

- **1. МЕТОД ГРУППОВОЙ РАБОТЫ.**
- **2.МЕТОД НОМИНАЛЬНЫХ ГРУПП**
- **3.МЕЖГРУППОВАЯ РАБОТА В ПОИСКЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ**

Актуальность

- РАССМОТРИМ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ К КОТОРЫМ ОТНОСЯТСЯ МЕТОДЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ.
- *РАБОТА КОНСУЛЬТАНТА С ГРУППОЙ.* В ЭТОМ СЛУЧАЕ КОНСУЛЬТАНТ ПРЕДЛАГАЕТ ВСЕМ УЧАСТНИКАМ ЭТОЙ РАБОТЫ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ ТОЛЬКО ЕМУ. ОН НАХОДИТСЯ КАК БЫ В ЦЕНТРЕ ГРУППЫ И БЕРЕТ ИНИЦИАТИВУ НА СЕБЯ. ЭТОТ МЕТОД ПРИМЕНЯЕТСЯ В ТЕХ СЛУЧАЯХ, КОГДА ОТВОДИТСЯ МАЛО ВРЕМЕНИ НА ПОИСК РЕШЕНИЯ ИЛИ КОГДА В ГРУППЕ ВЕЛИКА КОНФЛИКТНОСТЬ. КОНТАКТОВ ВНУТРИ ГРУППЫ ЛУЧШЕ НЕ ДОПУСКАТЬ. ПОДОБНАЯ СИТУАЦИЯ ПОЗВОЛЯЕТ ЧЛЕНАМ ГРУППЫ НЕ РЕАГИРОВАТЬ НА ВЫСТУПЛЕНИЕ КОЛЛЕГ И СВОИ ВЫСКАЗЫВАНИЯ АДРЕСОВАТЬ ТОЛЬКО КОНСУЛЬТАНТУ.

Актуальность

- КОНСУЛЬТАНТ НЕ ДОЛЖЕН СИМПАТИЗИРОВАТЬ КОМУ-ЛИБО В ГРУППЕ И ПРОЯВЛЯТЬ СВОЮ ПОЗИЦИОННОСТЬ. В ДАННОМ СЛУЧАЕ КОНСУЛЬТАНТ ИСПОЛНЯЕТ РОЛЬ КОММУНИКАТОРА ИЛИ МЕДИАТОРА.
- *ГРУППОВАЯ РАБОТА.* КОНСУЛЬТАНТ МОЖЕТ ВКЛЮЧИТЬСЯ В ПРОЦЕСС ГРУППОВОЙ РАБОТЫ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ: ЛИБО ВОЙТИ В ГРУППУ, ЛИБО БЫТЬ ВНЕ ЕЕ И ДАВАТЬ КРАТКИЕ СОВЕТЫ. ЭТИ МЕТОДЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В СЛУЧАЯХ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУР ПО КОМАНДООБРАЗОВАНИЮ И ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ БОЛЬШИХ ПО ЗАТРАТАМ ВРЕМЕНИ РАЗРАБОТОК.
- В ОБОИХ СЛУЧАЯХ КОНСУЛЬТАНТ МОЖЕТ ВЫПОЛНЯТЬ РАЗЛИЧНЫЕ РОЛИ: ФАСИЛИТАТОРА, МОДЕРАТОРА, ТРЕНЕРА, ПРЕПОДАВАТЕЛЯ, РАБОТНИКА ОРГАНИЗАЦИИ.

Направления работы консультанта с группой

- **1. Групповая динамика** — срабатывание **группы как единого целого (некоторого МЫ)**. В этом случае группа однозначно видит цель, и каждый демонстрирует себя с наиболее сильной стороны. Синергический эффект дает новое качество.
- **2. Активизацию коллективного мышления.** Консультант должен предложить **методы**, позволяющие лучше справиться с проблемой группы.
- **3. Решение содержательной задачи**, т. е. **результат** должен быть получен, **за счет реализации двух предыдущих пунктов**. Если задача не решена, то это означает, что консультант не обеспечил эффективную работу группы. Если у консультанта есть собственное решение, то его следует выносить на испытание в группу.

Групповая динамика

- **В НАЧАЛЕ** ГРУППОВОЙ РАБОТЫ НЕОБХОДИМО **ОБЕСПЕЧИТЬ СИТУАЦИЮ**, В КОТОРОЙ **ЧЛЕНЫ ГРУППЫ** БЫЛИ БЫ МАКСИМАЛЬНО **РАСКРЕПОЩЕНЫ**, ЧТО ПОЗВОЛИТ ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ РАБОТЫ ГРУППЫ. ОСОБЕННО ЭТО АКТУАЛЬНО ДЛЯ МАЛОЗНАКОМЫХ ЛЮДЕЙ.
- КОГДА ЛЮДИ РАБОТАЮТ СОВМЕСТНО ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ, ВСЕ РАВНО ИМЕЕТСЯ НЕКАЯ ИНФОРМАЦИЯ, КОТОРАЯ РАНЕЕ НЕ БЫЛА ИЗВЕСТНА ДРУГИМ. **ОЗВУЧИВАНИЕ** ТАКОЙ **(ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ)** **ИНФОРМАЦИИ** ПОЗВОЛЯЕТ **СОКРАЩАТЬ ДИСТАНЦИЮ** МЕЖДУ ЧЛЕНАМИ ГРУППЫ И ВЫРАВНИВАЕТ ИХ СТАТУСЫ.
- ПОМИМО ОТРЕШЕНИЯ НАЧАЛЬСТВА ОТ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ, НАЗИДАТЕЛЬНОГО ТОНА, ОФИЦИАЛЬНОГО ОБРАЩЕНИЯ, ПОЛЕЗНО **ВВЕСТИ** НЕКОТОРЫЕ **ПРАВИЛА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ**. НАПРИМЕР, СТАРАТЬСЯ ИЗБЕГАТЬ НЕГАТИВНЫХ ВЫСКАЗЫВАНИЙ (ОСОБЕННО ПЕРСОНАЛЬНО В ЧЕЙ-ЛИБО АДРЕС), СТАРАТЬСЯ ПОНЯТЬ ДРУГ ДРУГА, НЕ ДАВАТЬ ОЦЕНОК ДРУГ ДРУГУ, ВЕДУЩИЙ — ЕДИНСТВЕННЫЙ, КТО МОЖЕТ ПРЕРЫВАТЬ РАБОТУ И Т. Д. ПРАВИЛА ЛУЧШЕ ВСЕГО ПРИНИМАТЬ ПО ПРЕЦЕДЕНТУ (В ПРОЦЕССЕ ПРОЯВЛЕНИЯ НЕРАЦИОНАЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ В РАБОТЕ ГРУППЫ).

Групповая динамика

- ВЗАИМНОЕ УСИЛЕНИЕ В РАБОТЕ ГРУППЫ ДОСТИГАЕТСЯ ТАКЖЕ **ВОПРОСАМИ ТИПА: КТО ЕЩЕ МОГ БЫ ДОБАВИТЬ? (ЧЕМ ЕЩЕ МОЖНО ПОМОЧЬ?)** И Т. Д.
- КАК ПРАВИЛО, В РАБОТЕ ГРУППЫ ПРОЯВЛЯЮТСЯ ЛИДЕРСКИЕ СПОСОБНОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ, КОТОРЫЕ И ЗАДАЮТ ТОН ВСЕЙ РАБОТЕ. ЕСЛИ В ГРУППЕ ОКАЗЫВАЕТСЯ «ЧЕЛОВЕК ОДНОЙ ИДЕИ» (ЧЕЛОВЕК, ДЛЯ КОТОРОГО ВСЕ ПРОБЛЕМЫ РЕШАЮТСЯ ОДНИМ И ТЕМ ЖЕ ПУТЕМ), ТО ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ РАЗНООБРАЗНЫХ РЕШЕНИЙ СЛЕДУЕТ РАЗБИТЬ ГРУППУ НА ПОДГРУППЫ, В ОДНУ ИЗ КОТОРЫХ ВВЕСТИ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА. МНЕНИЯ И РЕШЕНИЯ ПОДГРУПП ЗАТЕМ СОГЛАСОВЫВАЮТСЯ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, **ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА ДОСТИГАЕТСЯ ЗА СЧЕТ ВЗАИМНОГО РАСКРЫТИЯ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ, ИХ ИНТЕГРАЦИИ, ВЗАИМНОГО УСИЛЕНИЯ И ЛИДЕРСТВА В ГРУППЕ.**

АКТИВИЗАЦИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ.

- **Главное здесь — способность консультанта удержать внимание членов группы на обсуждаемом объекте. Процедурно это может выглядеть в форме вопроса, уточняющего понимание обсуждаемых проблем (как персонально поняли вопрос; попросить повторить постановку задачи и т. д.).**
- **Активизируют творческое мышление всевозможные интерпретации. Иногда консультанты назначают в группе роли: генератора идей, координатора, критика, интерпретатора, финалиста, для того чтобы упорядочить процесс поиска решения. Но практика показывает, что это работает плохо (видимо, в силу сложности точного распределения ролей и малого времени совместной работы в группе).**
- **Безусловно, природные свойства членов группы следует использовать (критиков, генераторов идей и т. д.), но проявляется это лучше без принуждения.**
- **Необходимо группе дать возможность проявить весь свой потенциал и только затем помочь ей выработать правила групповой работы и вести дальше.**

АКТИВИЗАЦИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ.

- **Очень хорошо активизирует работу визуализация процесса: схемы, рисунки, графики.**
- **В своей работе группа зачастую подходит к критической черте, за которой начинает нарастать усталость, стремление идти по простому пути и мыслить стереотипами; полученное решение кажется трудновыполнимым. Здесь консультанту важно почувствовать ситуацию и найти прием, активизирующий процесс.**
- **Если все же работа заходит в тупик, необходимо устроить конференцию идей каждого участника после 20 минут индивидуальной работы. Если время поджимает, то можно объявить активную паузу для индивидуального думания в течение одной минуты.**
- **Таким образом, активизация мышления в группе проявляется во взаимной интерпретации, схематическом изображении обсуждаемых проблем, в синектике, групповой рефлексии и временном разделении группы.**

РАБОТА ПО СОДЕРЖАНИЮ

- ЗАКЛЮЧАЕТСЯ, ВО-ПЕРВЫХ, В ТОМ, ЧТО **КОНСУЛЬТАНТ ВСЕГДА ПРИНОСИТ В ГРУППУ НОВЫЕ НАУЧНЫЕ ЗНАНИЯ**. Это происходит как в результате реализации самой методики групповой работы, так и в процессе проведения небольших информационных сообщений.
- Во-вторых, задача консультанта — **вносить новую информацию** в виде анализа того фактического материала, который получен им от организации-заказчика групповой работы.
- В-третьих, консультант во время групповой работы **дает комментарии по конкретному поводу**. Проводя аналогии между опытом других организаций и существом обсуждаемых проблем, консультант обогащает работу по содержанию.
- Наконец, консультант **предлагает собственные идеи по решению рассматриваемых проблем**.

ТРУДНОСТИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

- МОГУТ ЗАКЛЮЧАТЬСЯ В ПРОЦЕССЕ САМОЙ ПОДГОТОВКИ К НЕЙ (ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППЫ, МЕТОДИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА КОНСУЛЬТАНТА К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ И ТЕХНИЧЕСКАЯ), В ПРОЦЕССЕ ЕЕ ПРОВЕДЕНИЯ (ВЫДЕРЖАТЬ НАМЕЧЕННЫЙ ПЛАН, НЕ ПОТЕРЯТЬ ГРУППОВУЮ ДИНАМИКУ, ВОВРЕМЯ АКТИВИЗИРОВАТЬ ПРОЦЕСС), А ТАКЖЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ЕЕ ЗАВЕРШЕНИЯ (НЕ ВСЕГДА ПОЛУЧАЕТСЯ ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, ВОЗНИКАЕТ НОВАЯ ПОЗИЦИОННОСТЬ У УЧАСТНИКОВ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ, АДАПТАЦИЯ УЧАСТНИКОВ К ПОВСЕДНЕВНОЙ РАБОТЕ).

Метод номинальных групп (МНГ)

- — одна из многочисленных разработанных процедур групповой работы. Метод полезен в тех случаях, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения, с тем чтобы получить решения, к которым один человек прийти не может в течение короткого времени.
- МНГ разработан американскими специалистами: Дельбеком и Ван де Веном. Он получен в результате социально-психологических исследований в области проведения совещаний по принятию решений, исследований в области согласования групповых суждений. Метод получил признание и широкое распространение в силу своей простоты. Он апробирован и взят на вооружение менеджерами западных фирм и с успехом применяется вот уже больше 20 лет для обучения специалистов и анализа экономической ситуации на предприятиях.
- *Метод хорош для сбора информации и диагностики организации.*

Порядок проведения заседания по МНГ.

Во вступительном слове необходимо ознакомить участников с процессом и предложить им чувствовать себя непринужденно.

- **1. Вводная часть** продолжительностью 5—10 минут включает следующие вопросы: ■ цель заседания группы; ■ этапы проведения МНГ; ■ варианты использования результатов предстоящей работы.
- *Зачитывается тщательно сформулированная постановка задачи.*
- **2. Молчаливое генерирование идей в течение 10 минут.**
- Членам группы предлагается сформулировать ответы на поставленную задачу. При этом необходимо поддерживать тишину.
- **3. Этап неупорядоченного перечисления идей (40— 50 минут).** Предлагается по очереди называть идеи. Координатор при этом подчеркивает, что процесс генерирования можно не приостанавливать.

Порядок проведения заседания по МНГ.

- **Правила третьего этапа заключаются в следующем:**
- ■ **за одно обращение к участнику групповой работы он называет только одну идею;**
- ■ **участник может пропустить свою очередь и подключиться к перечислению на следующем туре;**
- ■ **допускается только диалог между участником, формулирующим ответ, и координатором;**
- ■ **обсуждение ограничивается только попыткой кратко (сжато) изложить ответ для удобства его регистрации;**
- ■ **оценка ответов не допускается.**

Порядок проведения заседания по МНГ.

- **4. Этап уяснения идей (30—40 минут).**
- Координатор зачитывает каждую идею из списка, чтобы убедиться, что все участники их поняли в том виде, как они записаны. В процессе проведения такой процедуры любой участник может предложить разъяснение и толкование идей, а также их комбинирование (агрегирование). Отдельные идеи могут быть отклонены, уточнены или агрегированы.
- Каждый участник имеет право «вето» на любую идею. Важно, чтобы процесс на этом этапе помогал уяснению идей, но не допускал их оценку.
- **5. Выбор и ранжирование (10—15 минут).**
- Из составленного перечня необходимо выбрать четыре, шесть или восемь предложений (идей).

Порядок проведения заседания по МНГ.

- **6. Подсчет голосов** занимает 10-15 минут и осуществляется одним из методов обработки экспертных оценок.
- **7. Заключительная часть (5—10 минут).**
- На этом этапе **обсуждаются итоги голосования**, причем координатор подчеркивает те моменты, по которым существует высокая степень согласования.
- Можно предложить группе исключить из перечня те пункты, которые не получили голосов.
- Обычно существует резкая грань между идеями в районе 3—5 пунктов.
- **В заключение** следует поинтересоваться мнением группы относительно будущих действий и поговорить о последующих шагах.

МЕЖГРУППОВАЯ РАБОТА В ПОИСКЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

- ЭТУ РАБОТУ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ПРОВОДИТЬ СРАЗУ ПОСЛЕ ПОЛУЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА ОТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ.
- **ПОТРЕБНОСТЬ** В ПРОВЕДЕНИИ ПОДОБНОГО РОДА ГРУППОВЫХ РАБОТ **ОБУСЛОВЛЕНА** СЛЕДУЮЩИМИ **СООБРАЖЕНИЯМИ**.
- 1. РЕШЕНИЕ, ВЫРАБОТАННОЕ ТЕМИ ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ БУДУТ ЕГО ВНЕДРЯТЬ, ВНЕДРЯЕТСЯ ЛЕГЧЕ, ТАК КАК ВОСПРИНИМАЕТСЯ КАК СВОЕ.
- 2. По КАЧЕСТВУ ГРУППОВОЕ РЕШЕНИЕ ВСЕГДА ВЫШЕ РЕШЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО.
- 3. РАБОТА В ГРУППЕ ПОЗВОЛЯЕТ СНЯТЬ ИМЕЮЩУЮСЯ ПОЗИЦИОННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ МЕЖГРУППОВОЙ РАБОТЫ

- По оценке А.И. Пригожина, **объясняется четырьмя главными факторами:**
- **А) ЭФФЕКТ ФОРУМА**, т. е. особая многосторонняя и не ранговая представительность участников, не совпадающая с принятыми принципами формирования состава участников совещаний;
- **Б) ЭФФЕКТ РЕЗИДЕНЦИАЛЬНОСТИ**, т. е. объединение участников общим, относительно изолированным местом жизни и работы, что продлевает ее за рамки рабочего дня, дает возможность неформального общения; **В) ЭФФЕКТ ОБМЕНА**, т. е. демонстрация и осознание участниками позиций, целей и мотивов друг друга; **Г) ЭФФЕКТ МЕТОДИКИ**, т. е. активизирующее и направляющее воздействие метод-го аппарата организаторов групповой работы и консультанта.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ МЕЖГРУППОВОЙ РАБОТЫ

- КРОМЕ ТОГО, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТАКОГО ПОДХОДА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ПОЛУЧЕНИИ МНОГОКРАТНЫХ РЕЗУЛЬТАТА И ПРОДУКТА:
- РАЗРАБОТКА КОНКРЕТНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РЕШЕНИЮ АКТУАЛЬНОЙ ЗАДАЧИ;
- ВЫРАБОТКА У УЧАСТНИКОВ НАВЫКОВ СОТРУДНИЧЕСТВА И КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ОБЩИХ ПРОБЛЕМ;
- РОЛЕВОЕ РАЗВИТИЕ УЧАСТНИКОВ, ПОВЫШЕНИЕ ИХ СПОСОБНОСТИ К БОЛЕЕ ИНИЦИАТИВНОМУ ВЫПОЛНЕНИЮ СВОИХ, А ТАКЖЕ К ПРИНЯТИЮ НА СЕБЯ НОВЫХ ФУНКЦИЙ;
- ПРЕОДОЛЕНИЕ ОБЫЧНОЙ ПОЗИЦИОННОСТИ И СОЗДАНИЕ ДРУГОЙ, ОСНОВАННОЙ НА МЕЖГРУППОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ».

ЧТО МЕШАЕТ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЕ:

- ФИЗИЧЕСКАЯ УСТАЛОСТЬ;
- ОТСУТСТВИЕ МОТИВАЦИИ;
- ОТСУТСТВИЕ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ;
- ОТСУТСТВИЕ АДЕКВАТНЫХ РЕСУРСОВ;
- ОТСУТСТВИЕ ЛИДЕРА;
- НЕПРАВИЛЬНОЕ РАСПОРЯЖЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ;
- ОТСУТСТВИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ;
- НЕУВАЖЕНИЕ МНЕНИЯ УЧАСТНИКОВ».

ГРУППОВАЯ РАБОТА

- ПО ФОРМЕ НАПОМИНАЕТ БОЛЬШУЮ ДЕЛОВУЮ **ИГРУ**, А ПО СОДЕРЖАНИЮ ЯВЛЯЕТСЯ НАПРЯЖЕННОЙ **ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТОЙ**.
- В КАЧЕСТВЕ **ИГР** ИСПОЛЬЗУЮТСЯ СПЕЦИАЛЬНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ КАК НА АКТИВИЗАЦИЮ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ, ТАК И НА РАССЛАБЛЕНИЕ И ОТДЫХ УЧАСТНИКОВ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ.
- ЧТО КАСАЕТСЯ **ИССЛЕДОВАНИЙ**, ТО **ОБЩИЙ АЛГОРИТМ РАБОТЫ** ВЫГЛЯДИТ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ: 1. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ И УТОЧНЕНИЕ ПОЗИЦИОННОСТИ ПОДГРУПП. 2. УТОЧНЕНИЕ ПРОБЛЕМ (ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЕ И ДОПОЛНЕНИЕ СПИСКА ПРОБЛЕМ, ИСКЛЮЧЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ И ОБЪЕДИНЕНИЕ ДВУХ И БОЛЕЕ ПРОБЛЕМ); 3. СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОРНЕВОЙ ПРОБЛЕМЫ; 4. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ КОРНЕВОЙ ПРОБЛЕМЫ.
- РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ.
- КОГДА ПОДГРУППЫ НАЧНУТ ПРИБЛИЖАТЬСЯ К РЕШЕНИЮ, МОЖНО СФОРМИРОВАТЬ ГРУППУ ЭКСПЕРТОВ ИЗ ЧИСЛА УЧАСТНИКОВ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ, КОТОРЫМ ПОРУЧИТЬ ОЦЕНКУ И ОТБОР РЕШЕНИЙ И ПРОГРАММ РЕАЛИЗАЦИИ. ЧЛЕНЫ ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППЫ МОГУТ МИГРИРОВАТЬ В ПРОЦЕССЕ ВЫРАБОТКИ РЕШЕНИЙ МЕЖДУ ГРУППАМИ И СОБИРАТЬСЯ ВМЕСТЕ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ СВОЕГО РЕШЕНИЯ.

ГРУППОВАЯ РАБОТА

- Для того чтобы из скорректированного списка проблем выделить главную (корневую) проблему или несколько главных проблем, подгруппам ставится задача: сгруппировать проблемы **по блокам**, характеризующим основное содержание проблем; внутри каждого блока определить корневую проблему и в заключение — среди полученных корневых проблем определить главную.
- Пример - **Агрегирования проблем в блоки:**
 - - отсутствие стратегии в организации (3,9, 19, 26) ;
 - - отсутствует маркетинговая политика (8, 10, 16, 17);
 - - отсутствует финансовая политика (18, 24, 25, 27, 28);
 - - используются не все возможности по продаже Т.Р.У. (20, 21, 22).