

# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕЩАНИЙ В МАЛЫХ ГРУППАХ.

## Ч. 2. Нестандартные подходы к проблеме

Ю.В. Сидельников, А.В. Ряпухин

Систематизированы основные подходы к повышению эффективности служебных совещаний. Рассмотрены нестандартные подходы к проблеме повышения эффективности совещаний в малых группах, противопоставляя их традиционным подходам, описанным в первой части работы. Сделан акцент на учет психологии малых групп, применение методов их стимулирования и методов теории принятия групповых решений. Представлен обзор разновидностей совещаний. Перечислены возможные темы исследований, направленных на повышение эффективности совещаний.

**Ключевые слова:** совещание, эффективность проведения, разновидности совещаний, новые направления, исследования.

### ВВЕДЕНИЕ

Современные предприятия существуют в постоянно меняющемся мире. Для сохранения жизнеспособности предприятия следует изучать изменения быстрее, чем это могут сделать конкуренты. Необходимо уметь прогнозировать, принимать эффективные решения и реализовать их, чтобы оказать определенные корректирующее воздействия на предполагаемые события. Стандартным инструментом для этого служат совещания. Но как повысить их эффективность? Существуют проверенные временем приемы, позволяющие повышать эффективность проведения совещаний. Один из известных российских специалистов в этой области указывает на следующие [1]: четко спланировать совещание; иметь ясную, прогнозируемую и достижимую цель; строго подчинить весь процесс выработанной заранее повестке дня и регламенту; принять решения по всем вынесенным на обсуждение вопросам. Но достаточно ли этого? Если, да, то почему существует четкая позиция ряда руководителей и даже специалистов по управлению, выраженная П. Друкером. Именно он, отражая позицию большинства руководителей и управленцев, говорит: «Давайте либо совещаться, либо работать. Невозможно делать и то, и другое сразу» [2]. Мы исходим из другой позиции. Можно и нужно проводить совещания, но их надо не просто готовить, но и подбирать наиболее эффективную

их разновидность для данной обсуждаемой проблемы при подготовке и принятии решений в конкретной ситуации. Для этого желательно применять как традиционные, так и нестандартные подходы к проблеме повышения эффективности совещаний. Мы выделяем две основных цели совещания: принятие решений малой группой и содействие их успешной реализации в рамках данного коллектива.

Необходимость настоящей работы обусловлена низкой эффективностью проведения совещаний.

**Постановка задач исследования.** В первой части данной статьи [3] была введена новая трактовка понятия *совещание* для малой группы участников, рассмотрены базовые гипотезы исследования, представлен аналитический обзор традиционных подходов к решению проблемы повышения эффективности совещаний, включая модели принятия решений на предприятиях и организациях.

*Цель настоящего исследования* состоит в систематизации основных сведений о подходах к повышению эффективности подготовки и проведения служебных совещаний и разработке на ее основе соответствующих предложений, а также в определении перспективных направлений дальнейших исследований. Из цели исследования вытекают следующие задачи.

- Подготовка аналитического обзора основных разновидностей совещаний, проводимых малой группой специалистов в целях подготовки и

принятия решения (акцентируя внимание на процедурном аспекте и выявлении недостатков и достоинств каждой разновидности совещаний).

- Подготовка краткого аналитического обзора нестандартных подходов к проблеме повышения эффективности совещаний, проводимых малой группой специалистов (акцентируя внимание на психологии малых групп, методах стимулирования малых групп и команд, а также теории принятия групповых решений).
- Подготовка предложений по повышению эффективности проведения совещаний.
- Определение возможных новых тем исследований, направленных на повышение эффективности совещаний.

### 1. ОСНОВНЫЕ РАЗНОВИДНОСТИ СОВЕЩАНИЙ, ПРОВОДИМЫХ МАЛОЙ ГРУППОЙ СПЕЦИАЛИСТОВ

Невысокая эффективность традиционных совещаний заставила исследователей многих стран искать пути их совершенствования и подыскивать наиболее подходящие, т. е. уходить от привычных разновидностей совещаний. Кратко опишем некоторые из них<sup>1</sup> и укажем их недостатки и достоинства.

**Метод синектики** (англ. *Synectics*) [4, 5]. Краткая суть: в синектике, в отличие от мозгового штурма, целенаправленно обучают самому методу с тем, чтобы подготовить так называемых синекторов (специалистов, занимающихся поиском новых решений). Количественный состав группы синекторов 5–7 чел. Руководить ею должен опытный специалист, хорошо знакомый с основами метода. Обсуждение в группе часто начинается не с формулировки задачи, а с рассмотрения сущности принципа, лежащего в основе исследуемого процесса. Преждевременно четкая формулировка задачи, считают синекторы, приводит к затруднениям в поиске оригинальных решений. Решение задачи начинается с внесения изменений в ее постановку, предложенную заказчиком. После того, как сформулирована уточненная постановка задачи, участники группы, пользуясь набором приемов, систематически пытаются взглянуть на проблему с различных точек зрения и тем самым преодолеть «психологическую инерцию». Основными творческими приемами в синектике служат различные виды аналогий: прямая, личностная (эмпатия), символическая и фантастическая.

<sup>1</sup> Полное описание разновидностей совещаний дано в книге [6].

В процессе реализации метода участники группы заняты полный рабочий день в течение нескольких недель — вплоть до решения проблемы.

#### *Недостатки*

- Организационная сложность — инструменты и механизмы техники, хотя и кажутся простыми, но организация синектики на профессиональном уровне представляет собой довольно сложное мероприятие.
- Занимает относительно много времени.

#### *Достоинства*

- Можно применять для решения относительно сложных проблем.
- Универсальность.
- Совершенствование индивидуальных качеств (интуиция, воображение).

**Метод конференции идей** (англ. *The Conference of Ideas*) [7]. Эта разновидность совещания применяется руководителем в условиях дефицита информации и времени. Ее главное и единственное отличие — строгая последовательность высказывания своего мнения.

*Цель:* максимально использовать опыт, знания и фантазию всех без исключения участников совещания для решения проблемы.

*Суть:* строгое выполнение каждым участником определенных правил, одно из которых заключается в заранее установленной очередности выступлений от «юнга» до «капитана»: от младшего к старшему; успех работы совещания зависит главным образом от умения руководителя — «капитана» — создать спокойную деловую обстановку, стимулирующую участников на активный поиск решения проблемы.

#### *План действий*

1. Объявить участникам очередность выступлений.
2. Четко сформулировать проблему и представить ее в форме, наиболее удобной для участников.
3. Заслушать каждого участника о путях решения проблемы (этап «выдвижение идей»).
4. Отобрать 2–3 идеи для проработки.
5. Критика отобранных идей (этап «критика идей»).
6. Защита и развитие идей, подвергнутых критике (этап «защита идей»).
7. Выбор руководителем предложений, которые помогут лучше решить проблему.
8. Реализация решений.

#### *Недостатки*

- Метод предназначен для решения сравнительно простых задач.
- При возникновении новой идеи после того, как очередь участника прошла, ему нельзя ее высказать.



### Достоинства

- Легкость освоения метода и простота в обращении.
- Незначительные затраты времени на проведение.

**Метод номинальных групп**<sup>2</sup> (НГ), (англ. *Nominal Group Technique*) [8, 9] представляет собой технологию групповой деятельности, определенным образом структурированной и направленной на совместное принятие решений. Под понятием *группа* имеется в виду некая совокупность индивидов, работающих вместе, но не вступающих в вербальное взаимодействие в течение некоторого периода времени. Процедура проведения метода НГ контролируется модератором, ответственным за сбор всех предложений и мнений и состоит из ряда этапов. Для реализации полного пошагового процесса потребуется 2–3 ч. На первых этапах все участники НГ обладают равными возможностями высказывать свои предложения и идеи. Впоследствии каждая идея обсуждается по отдельности, проводится голосование, по итогам которого выводится общее решение группы. Основная цель метода НГ — выявление взглядов группы на определенную проблему с последующим получением ее общего группового решения.

*Этап 1.* Номинальная фаза, или фаза молчания: индивидуальное формулирование идей членами группы (примерная продолжительность 10–20 мин).

*Этап 2.* Обмен идеями и предложениями по кругу (*round-robin*): обратная связь — озвучивание идей, сформулированных на первом этапе (примерная продолжительность 20–40 мин).

*Этап 3.* Фаза обсуждения и разъяснения: прояснение идей: вопросы от группы (примерная продолжительность 20–40 мин).

*Этап 4.* Фаза голосования. С помощью процедуры индивидуального ранжирования устанавливается относительная важность или приоритетность каждого элемента ранжирования.

*Этап 5.* Фаза обсуждения результатов голосования, составление итогового рейтинга (примерная продолжительность 20–40 мин).

В работах [8, 9] рассмотрены особенности и ограничения метода НГ.

### Недостатки

- Часто бывает сложно убедить людей впервые воспользоваться методом НГ. Это относится как к участникам (респондентам), так и заказ-

чикам. Обычный вопрос: «Зачем нужна вся эта структура?».

- Влияние участников друг на друга. Давление группы влияет на искренность ответов респондентов во время фазы обсуждения.
- Влияние модератора хотя и значительно меньше, чем, например, в фокус-группах, однако нужен модератор, имеющий опыт проведения подобных совещаний и свободно владеющий всеми стадиями процесса.
- Сопротивление структуре. Некоторые участники способны лучше воспроизвести свои идеи в фазе обсуждения, чем в фазе индивидуальной работы. Поэтому важно обращаться к каждому участнику после прохождения очередной фазы. Фаза обсуждения важна для оценки числа и «веса» (важности) рассматриваемых проблем и для сбора большего количества информации о мнениях респондентов. Если давать равное время на обсуждение всех этапов, процедура затянется, участники потеряют интерес к проблеме.
- Неравное количество времени, отводимое на обсуждение того или иного этапа, порождает неоднородность ответов (результатов). Этот факт затрудняет последующие сравнения и делает их потенциально ненадежными. Очевидно, что, хотя с помощью метода НГ можно идентифицировать проблемы, которые являются релевантными данной целевой группе в фиксированный момент времени, результаты должны быть проинтерпретированы с осторожностью, особенно если они собраны за длительный период времени от различных групп участников [10].

### Достоинства

- Устраняет влияние статусных различий.
- Не допускает конкуренции и давления конформизма.
- Позволяет избежать оценивания участниками мнений друг друга (деперсонализировать идеи).
- Предупреждает поляризацию группы.
- Метод был специально разработан в целях повышения продуктивности и эффективности совещаний руководителей и менеджеров среднего и высшего звена.
- Содействует обеспечению равного участия респондентов.
- Поощряет каждого участника основывать (надеяться) свое мнение на мнениях других [10].

**Метод лицом к лицу** (англ. *Face to face*). Краткая суть: опрос проводится в группе экспертов от 5 до 30 чел. Обсуждается единственная проблема. Руководство опросом со стороны организатора почти исключено. Он должен лишь следить за тем, чтобы каждый эксперт участвовал в дискуссии и предла-

<sup>2</sup> По сути, этот метод представляет собой технологию групповой деятельности, определенным образом структурированной и направленной на совместное принятие решений.

гал свои оценки. Формально время проведения заседания не ограничено, но практически составляет 20—40 мин [11, с. 162].

#### *Недостатки*

- Эксперты анализируют лишь часть имеющейся в их распоряжении информации.
- Обсуждение часто уходит в сторону от основной цели экспертизы: много времени тратится на не относящиеся к делу разговоры («семантические шумы»).
- Наибольшее влияние на выработку группового суждения оказывают наиболее разговорчивые индивиды; со стороны других экспертов, напротив, проявляется стремление к конформизму.

#### *Достоинства*

- Простота реализации и быстрота решения простейших задач.
- Возможность немедленно задать дополнительные вопросы.

**Метод комиссий** (англ. *Expert-Commission Method*) [12] заключается в том, что группа экспертов многократно собирается для обсуждения одного и того же вопроса. Как и в методе «лицом к лицу», организатор экспертизы не руководит обсуждением, а лишь обеспечивает активную работу каждого эксперта. Предварительно разрабатывается программа обсуждения. Группа экспертов подбирается «волевым путем» — так называемым способом назначения. Обычно это 10—12 чел. Для получения качественного результата в форме общего суждения экспертов предусмотрен свободный и очный обмен мнениями между экспертами, т. е. открытое общение. Средствами обеспечения открытости могут служить, в частности, личные высказывания экспертов и, по возможности, отказ от обезличенных суждений типа «обычно считается, что...» или «говорят, что...». Конечно, открытость предполагает не только готовность заявить собственную позицию, но и желание и умение воспринять позиции других экспертов. В рамках обсуждения проблемы экспертам необходимо следовать принципу психологической безопасности: позиция эксперта и те суждения, которые он высказывает, не должны оскорблять достоинство других или превращать обсуждение проблемы в способ утверждения собственного превосходства; важно взаимное стремление и готовность экспертов к рассмотрению и решению обсуждаемой проблемы.

#### *Недостатки*

- Необходимость обучения организаторов и экспертов.
- Группа экспертов всегда подбирается «волевым путем».
- Группа экспертов многократно собирается для обсуждения одного и того же вопроса.

#### *Достоинства*

- Открытое общение экспертов.
- Программа обсуждения разрабатывается предварительно.

**Процедура суда** [13]. Краткая суть: аналогия с судебным гражданским процессом, поскольку в нем ярко выражены принципы равенства сторон, диспозитивности и необходимости сторон доказывать обстоятельства, на которые они ссылаются. На подготовительном этапе экспертам предлагается дать свои оценки. Эксперты, давшие самые крайние оценки, будут соответственно играть роли Истца — защитника рассматриваемой альтернативы — и, выступая, приводят доводы в ее пользу, и Ответчика, который пытается привести доводы против рассматриваемой альтернативы. Эксперты, давшие оценки, наиболее близкие к середине, будут играть роль судей и призваны регулировать ход экспертизы и выносить окончательное решение. Число экспертов-судей может варьироваться в зависимости от анализируемой проблемы, но обязательно должно быть нечетным. Эксперты, давшие промежуточные оценки, будут играть роли экспертов-криминалистов и свидетелей. Они же должны разбить анализируемую проблему на несколько подпроблем. Целесообразно составить некое подобие Гражданского процессуального кодекса. На заключительном этапе экспертам по проблеме необходимо обосновать экспертам-судьям свои противоположные позиции. После приведения всех имеющихся у сторон доводов, эксперты-судьи удаляются для вынесения своего объективного, обоснованного и независимого решения. В зависимости от сложности анализируемой проблемы и ряда других факторов может быть предусмотрена процедура обжалования решения. Число заседаний может варьироваться в зависимости от сложности рассматриваемого вопроса.

#### *Недостатки*

- Отсутствие анонимности может приводить к достаточно сильным проявлениям конформизма экспертов, а публичность может приводить к «упертости» в ранее высказанной позиции.
- Различная активность экспертов, не всегда коррелированная с их компетентностью.

#### *Достоинство*

- Открытая дискуссия.

**Ролевые игры** [14, 15]. Когда необходимо уточнить рыночную ситуацию или просчитать действия конкурентов, могут быть полезны ролевые игры как некая разновидность совещаний, эффективно применяемая на практике [16]. Например, в 2001 г. компания «Philco» (США), производящая хозяйственные товары, применила этот метод при подготовке к запуску нового механизма стимулиру-





рования ритейлеров, основанного на инновационной для этого рынка системе скидок, зависящих от объемов продаж. Успех этого начинания зависел, прежде всего, от содействия со стороны менеджеров магазинов, в которых продавалась продукция компании. Руководство «Philco» параллельно с опросом экспертов провело ряд ролевых игр в десяти группах, участники которых играли роли ритейлеров. Как выяснилось уже после успешного введения системы в действие, игры показали более высокую точность прогнозирования действий менеджеров магазинов, чем экспертные оценки.

Большинство специалистов высказалось против нового механизма, в то время как при проведении ролевых игр успех правильно предсказали восемь групп из десяти [15].

#### *Недостатки*

- Наставник теряет контроль над содержанием и процессом обучения.
- Упрощения могут вводить в заблуждение.

#### *Достоинства*

- Помогает участнику выразить свои чувства.
- Проникнуться чувствами окружающих и понять их мотивацию.
- Высвечивает общие социальные проблемы и динамику группового взаимодействия.
- Является эффективной и мотивирующей процедурой, поскольку подразумевает действие.
- Обеспечивает быструю обратную связь и участнику, и ведущему.
- Устраняет пропасть между обучением и реальными жизненными ситуациями.
- Изменяет установки.
- Учит контролировать чувства и эмоции.
- Помогает обсуждать личные вопросы и проблемы [17].

**Телевизионные совещания** [18]. В Западной Европе и США широко применяются телевизионные совещания посредством внутриучрежденческих телевизионных сетей. Качество решений, полученных на телесовещаниях, выше, чем на обычных, благодаря предельной достоверности происходящего. Например, благодаря общению «глаза в глаза» (крупные и средние планы позволяют детально анализировать душевное состояние каждого участника), быстрому предъявлению на экране нужных документов, материалов, а также видеоклипов производственных ситуаций.

#### *Недостаток*

- Организации необходимо закупать и монтировать специализированное оборудование для проведения телеконференций [18].

#### *Достоинства*

- Дает возможность ее участникам, не собираясь в одном зале и не отрываясь от своих рабочих

мест, общаться, причем участники конференции могут видеть и слушать друг друга, обсуждать поставленные вопросы и дискутировать.

- Экономия средств, поскольку руководитель и специалисты не оставляют своих рабочих мест, а предприятие высвобождается от транспортных и других расходов, связанных с командировками.
- Высокая оперативность организации телеконференции, не надо согласовывать с участниками удобное для них место и время, учитывать ограничения, связанные с расписанием движения транспорта, возможностями размещения в гостиницах, наличием соответствующего помещения и др.
- Обсуждение проблемы может быть организовано практически немедленно после ее возникновения.
- Может принять участие большее число работников, чем в обычной конференции.
- Каждый участник конференции может воспользоваться любыми материалами — графиками, диаграммами, схемами, плакатами, текстами и др.
- Графические данные могут одновременно появляться на телеэкранах, в случае необходимости в них можно вносить исправления и дополнения.
- При этом те или другие ситуации могут повторяться, а в ходе обсуждения выполняться необходимые расчеты; если есть связь с разными базами данных, то участники телеконференции могут оперативно воспользоваться любой справочной информацией [20].

**Метод интеграции решений** [19, 20] несколько формален, но по своей сути схож с методом комиссий. Он заключается в выработке совместного решения проблемы на основе выявления сильных сторон отдельных решений и их объединения. Метод реализуется в несколько этапов.

Сначала экспертам предлагается задача, и они рассматривают и решают ее независимо друг от друга.

Затем в заранее подготовленный формуляр эксперты заносят свои индивидуальные решения, т. е. трактовку анализируемой ситуации или прогноз развития событий.

На следующем этапе эксперты совместно обсуждают задачу и все предложенные решения с целью выявить сильные стороны каждого отдельного решения, которые также фиксируются в формуляре.

При представлении индивидуальных решений возможны вариации — либо каждое решение представляется автором и подробно аргументируется,

либо соблюдается анонимность решений, чтобы избежать давления авторитетов.

После того как обсуждены все решения и определены сильные стороны каждого из них, вырабатывается синтезированное решение на основе комбинирования преимуществ отдельных решений [21].

#### *Недостатки*

- Метод формальный [22].
- Отсутствие анонимности.

#### *Достоинства*

- Возможность обсуждения экспертами каждого предложенного решения и выявление его наиболее сильной позиции.

**Японская (кольцевая) система принятия решений** [23, 24]. В некоторых источниках эта разновидность совещания получила название «Совещания без совещаний» [25], иногда на русском языке название метода транскрибируется как «кингиё» [26, 27].

В противоположность европейцам, которые принимают решения большинством голосов, японцы предпочитают предварительные увязки, совещания и неформальные переговоры. Подобная процедура, по их мнению, приводит к единодушию, что выливается в согласованные действия [25, 28].

С учетом ожидаемой от низов инициативы организуется процедура подготовки, обсуждения и санкционирования управленческих решений, которая носит название *ринги*. Процесс принятия решения по системе ринги развивается следующим образом:

1) руководитель в общих чертах определяет проблему и передает ее в письменном виде на детальный анализ в сектор или в секцию; кроме того, он подготавливает список должностных лиц, которые должны принять участие в поиске наилучшего решения проблемы и перечень материалов, которые нужны для решения проблемы;

2) его секретарь размножает эти материалы и рассылает их лицам из подготовленного списка (как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение не совсем ясно руководителю); кроме того, всем этим участникам передается бланк с письменной формулировкой проблемы и просьбой изложить свою точку зрения;

3) руководитель назначает одного из своих заместителей ответственным за сбор, обобщение и анализ предложений участников, который должен подготовить документ «рингиё» с предложениями и выводами для руководителя по рассматриваемой проблеме;

4) заместитель при подготовке рингиё поочередно обсуждает и уточняет с каждым участником из списка его мнение, а затем согласует их;

5) каждый из участников должен: рассмотреть бланк с письменной формулировкой проблемы; дать свои замечания в письменном виде; завизировать его (поставить личную печать) и возвратить заместителю; конечно, специалисты выбирают свои решения в соответствии с индивидуальными предпочтениями, и если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из принципов:

а) большинства голосов — выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

б) диктатора — за основу берется мнение одного лица (этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах);

в) принцип Курно — в том случае, когда коалиций нет, т. е. предлагается число решений, равное числу экспертов;

г) принцип Парето — при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию;

д) принцип Эджворта — в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение; (если в ответах подчиненных много предложений, противоречащих друг другу, то целесообразно составить новое уточненное задание и разослать его по второму кругу (каждый из участников тратит на такое совещание максимум 15 мин и не отрывается от своей непосредственной работы);

б) заместитель докладывает отработанный и завизированный документ руководству, после чего документ вступает в силу;

7) руководитель принимает решение на основе полученного доклада.

Таким образом, администрация только намечает проблему, а конкретная ее разработка и выдвижение предложений по ее решению делегируются «низам». Многочисленные визы (печати) на рингиё свидетельствуют о том, что заинтересованные лица ознакомились с проблемой и выразили свое мнение.

Впоследствии, когда решение будет принято, не нужно будет прилагать усилия для его популяризации и продвижения по каналам исполнения. Эта работа уже сделана в процессе обсуждения и согласования. Решение, таким образом, воспринимается как плод совместной групповой деятельности. В «ринги» главное заключается в том, чтобы еще до принятия решения «пропитать» сознание всех имеющих к нему отношение работников деталями обсуждаемой проблемы.

Когда этот документ поступает к руководству, он успевает получить одобрение всех заинтересованных лиц, что минимизирует вероятность разногласий и конфликтов в организации.



Когда высшая инстанция налагает на рингисё вето, это делается в такой форме, чтобы все те, кто готовил документ и поставил на нем визу, «сохранили лицо». Как правило, в подобных случаях представитель руководства публично превозносит рингисё за оригинальность и перспективность выдвинутых предложений, делая при этом оговорку, что в настоящее время, к сожалению, нет возможности реализовать столь смелую инициативу. При этом добавляется, что к ней следует вернуться сразу же при возникновении необходимых условий [25].

Японцы все чаще подвергают критике процедуру «ринги». Тем не менее, они не хотят от нее отказываться и ограничиваются лишь некоторыми усовершенствованиями: сокращают число каналов распространения, стандартизируют порядок визирования и др. При этом «групповой» подход к решению проблемы, в основе которого лежит идея «рассредоточения ответственности», остается неизменным. За решение отвечают все, т. е. группа. Происходит постепенное сокращение сферы влияния этого метода принятия решений. Это связано с рядом причин, в том числе с широким распространением планирования и методов разработки бюджета в японских фирмах. Кроме того, в большинстве японских фирм усилены полномочия отдельных лиц по принятию решений [28].

#### *Недостатки*

- Эта система затрудняет планирование, особенно стратегическое.
- Излишне компромиссный характер принимаемых решений, что может препятствовать развитию организации.
- В условиях нестабильной среды не обеспечивается оперативность принятия решений.
- Сложно выбирать принцип выбора [23].
- В условиях господства системы «ринги» отдельный работник не может свободно выступить против проекта, предложенного руководством. Ведь этот проект получил «всеобщую поддержку» при согласовании, и критика его «задним числом» выглядит неуместной, а то и аморальной. Поэтому любое предложение сверху правомерно считать директивой, которая лишь более или менее хорошо закреплена под «материал для дискуссий». Внешне обсуждение рингисё в нижних эшелонах предстает как довольно демократическая форма принятия решений. Однако не секрет, что обсуждение это несет на себе огромный груз межличностных отношений, типичных для японской культуры: традиционного почитания старших, повышенной чувствительности к авторитетам, ясного осознания каждым участником своего места в организации [28].

- Не всегда процедура обеспечивает приток новых идей и свободу мнений при обсуждении решений. Иногда в условиях жесткой иерархии и почтения к начальству подобный процесс сводится к попыткам подчиненных предугадать мнение руководителей, чем к продвижению их самостоятельной точки зрения. В таком виде система «ринги» часто превращалась в сложный и не всегда полезный механизм, отнимающий у руководителей и служащих разных рангов массу времени на согласование решений [28].
- Чрезмерная громоздкость процедуры и перегруженность ненужными сведениями.
- Не обсуждается постановка задачи [29].
- Итоговое решение готовит один человек, назначенный руководителем [29].

#### *Достоинства*

- Принимаемые решения более обоснованы и продуманы, так как тщательно обсуждены все аспекты решаемой проблемы и применен групповой метод выработки решений. Сама форма организации процесса способствует применению коллегиальных методов анализа решений, которые повышают их качество и стимулируют появление новых альтернатив.
- Вся необходимая работа по согласованию и организации выполнения решения проделана уже на предварительной стадии.
- Реализация решений проходит очень быстро и эффективно [23].
- Факт заметного психологического воздействия на работников процедуры «ринги» продолжает сохранять для фирменного руководства огромное значение. Воздействие это решительно облегчает ему агитацию персонала идеями сотрудничества труда и капитала. В рамках системы «ринги» рядовые работники проникаются иллюзиями относительно своей роли в принятии решений и, в конечном счете, застывают на позициях откровенного конформизма [28].
- В процедуре «ринги» главное заключается в том, чтобы еще до принятия решения «пропитать» сознание всех имеющих к нему отношение работников деталями обсуждаемой проблемы. Каналы, по которым проходит рингисё, пронизывают практически всю организацию как по вертикали, так и по горизонтали. Когда этот документ поступает к руководству, он успевает получить одобрение всех заинтересованных лиц, что минимизирует вероятность разногласий и конфликтов в организации.
- Впоследствии, когда решение будет принято, не нужно будет прилагать усилия для его популяризации и продвижения по каналам исполнения. Эта работа уже сделана в процессе обсуж-

дения и согласования (таким образом, воспринимается как плод совместной групповой деятельности).

- В процедуре «ринги» четко прослеживаются принципы «управления снизу», «консенсуса» и «группизма».

**Метод шести шляп мышления (ШШМ)** Э. де Бонно [30]. В основу метода положена концепция параллельного мышления. Как правило, то или иное решение рождается в столкновении мнений, в дискуссии и полемике. При таком подходе предпочтение часто отдается отнюдь не самому лучшему из вариантов, а тому, который более успешно продвигался в полемике. При параллельном мышлении (конструктивном, по сути) разные подходы, мнения и идеи сосуществуют, а не противопоставляются и не сталкиваются лбами. Метод ШШМ помогает справиться с тремя главными сложностями — эмоциями, растерянностью и путаницей путем разделения процесса мышления на шесть разных режимов, каждый из которых представлен в виде метафорической шляпы определенного цвета. Подобное деление делает мышление более сосредоточенным и устойчивым и учит нас оперировать различными его аспектами поочередно.

**Белая шляпа** мышления — это режим фокусировки внимания на всей информации, которой мы обладаем: факты и цифры. Также важно сосредоточиться на возможно недостающей, дополнительной информации и подумать о том, как ее раздобыть.

**Красная шляпа** — шляпа эмоций, чувств и интуиции. Не вдаваясь в подробности и рассуждения, на этом этапе высказываются все интуитивные догадки.

**Желтая шляпа** позитивная. Надевая ее, мы думаем над предполагаемыми преимуществами, которое дает решение или несет предложение, размышляем над выгодой и перспективой определенной идеи. Важно проработать именно эту, оптимистическую сторону и попытаться выявить скрытые положительные ресурсы.

**Черная шляпа** — полная противоположность желтой. В этой шляпе на ум должны идти исключительно критические оценки ситуации (идеи, решения и т. д.): проявите осторожность, обратите взгляд на возможные риски и тайные угрозы, на существенные и мнимые недостатки и побудьте немного пессимистом.

**Зеленая шляпа** — шляпа творчества и креативности, поиска альтернатив и внесения изменений. Рассматривайте всевозможные вариации, генерируйте новые идеи, модифицируйте уже существующие и присматривайтесь к чужим наработкам, не брезгуйте нестандартными и провокационными подходами, ищите любую альтернативу.

**Синяя шляпа** — шестая шляпа мышления в отличие от пяти других предназначается для управления процессом реализации идеи и работы над решением задач, а не для оценки предложения и проработки его содержания. В частности, сначала формулирование целей, а в конце — подведение итогов.

#### *Недостатки*

- Главным минусом, хотя, наверное, даже не минусом, а сложностью является сама технология шести шляп. Чтобы освоить ее и с пользой научиться применять, необходимо какое-то время. Проще решать вопросы, пользуясь приемом шести шляп индивидуально, а вот в коллективе это делать намного сложнее.
- Если вы не являетесь непосредственным руководителем, инициировать этот метод на предприятии и объяснить все его преимущества — задача не простая. Большинство отечественных предприятий не готовы внедрять новшества в работу компании, требующие личной вовлеченности.
- Кроме необходимости убедить руководство в надобности данного метода, существует еще и момент серьезности его восприятия непосредственно коллективом. Кто-то может посчитать его «детским» и откажется примерять цветные шляпы (хотя никакие шляпы на самом деле надевать не надо), объяснив это тем, что он не клоун. Однако тут дело опять-таки в профессионализме ведущего (модератора, т. е. синей шляпы) [30].

#### *Достоинства*

- Мыслительная деятельность для большинства людей представляется весьма скучным занятием. Но данная система способна завлечь и сделать этот процесс своеобразным экспериментом, по завершении которого проблемы как и не бывало.
- Метод позволяет проработать задачу со всех сторон, уделяя внимание таким важным сторонам, как эмоции, анализ положительных и негативных аспектов, генерация новых идей.
- Система шести шляп позволяет отбросить все ложные утверждения, которые раньше воспринимались всерьез.
- Можно сгладить спор с оппонентом, показав с помощью метода неправильность его утверждений. А также человек получит шанс высказаться и поделиться своими соображениями. Метод ШШМ значительно упрощает поиск верных решений.
- Система позволяет замкнутым и стеснительным людям проявить себя в общем обсуждении. Им не стоит стесняться своих мыслей, даже





когда они не совпадают с мнением окружающих. Получается, что они говорят под влиянием одной из шляп, а не от себя.

- Благодаря структурированию всего процесса, исключая пустую болтовню, мышление становится целевым, логичным и сконцентрированным.
- Поскольку противоположные точки зрения не конфликтуют, а существуют одновременно, рождаются новые уникальные и интересные идеи.
- Применяя метод, человек учится концентрировать свое внимание, а также переключать его с одного вида информации на другой.
- По мнению Эдварда де Боно, его метод способен влиять на баланс нейромедиаторов в головном мозге [30].

## 2. КРАТКИЙ ОБЗОР ДРУГИХ НЕСТАНДАРТНЫХ ПОДХОДОВ К ПРОБЛЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕЩАНИЙ

В данном исследовании мы акцентируем внимание на тех подходах, которые обычно не связывают с повышением эффективности совещания: психологии малых групп, методах стимулирования малых групп и команд, а также теории группового выбора.

По мнению авторов учебного пособия [31], «несмотря на весьма значительный объем издающейся сегодня в России психологической литературы (особенно переводной), собственно проблематика малых групп при всей ее неоспоримой значимости остается, как ни странно, на периферии внимания отечественных издателей. Во всяком случае, минувшее десятилетие не подарило русскоязычному читателю ни одной сколько-нибудь крупной публикации в этой области». Для того чтобы перспективы изучения малых групп стали еще более отчетливы, необходимо более или менее систематически рассмотреть, в каких же основных направлениях развивалось их исследование в социальной психологии на Западе, где проблема малых групп стала основной. Но это достаточно емкая и самостоятельная задача, решить которую здесь можно лишь в общих чертах. Ранее рассматривались три основных направления в исследовании малых групп, сложившиеся в русле различных исследовательских подходов: социометрического, социологического и школы «групповой динамики», как, например, в книге [32]. Авторы работы [33] разбили основные направления в исследовании малых групп на девять крупных подходов. Эти подходы, в той или иной мере, определяли развитие групповой психологии: теорию поля; интерак-

ционистскую концепцию; теорию систем; социометрическое направление; психоаналитическую ориентацию; общепсихологический подход; эмпирико-статистическое направление; формально-модельный подход; теорию подкрепления. Сегодня к ним можно добавить еще и сформировавшееся в последние десятилетия социально-когнитивное направление [33]. Именно исследования в проблематике малых групп, в том числе и за пределами социальной психологии, например в сфере бизнеса, помогает нам определиться с видом и типом групп участников и, тем самым, с разновидностью совещаний.

Кратко рассмотрим применение методов стимулирования малых групп и команд для повышения эффективности деятельности малой группы специалистов при подготовке и принятии ими управленческих решений. Хорошие аналитические обзоры методов стимулирования малых групп и команд, мотивационных теорий, мотивации членов команды и ее виды, а также мотивации самой команды были рассмотрены в работах [34, 35]. В ряде работ были предложены новые подходы к изучению потребностей команд [36, 37]. В этих работах особое внимание было уделено изучению системы материальных и моральных стимулов, определяющих заинтересованность работника в его труде, с учетом ожидаемого вознаграждения при достижении цели. Описаны основные принципы, которыми руководитель должен руководствоваться при выборе систем и механизмов вознаграждения. Кроме того, описаны базисные элементы команды и проекта, которые необходимо учитывать руководителю для ее эффективной мотивации. Дополнительно рассмотрена связь командной и индивидуальной мотивации. Особое внимание в этих работах уделено самомотивации членов команды и команды в целом.

В некоторых разновидностях совещаний, как например, японская (кольцевая) система принятия решений рингисё, применяются элементы теории группового выбора. Именно поэтому необходимо, хотя бы кратко охарактеризовать эту научную дисциплину (англ. *Group Choice Theory*). «В рамках этой теории исследуются математические закономерности формирования решений (например, правило большинства, принцип «диктатора», оптимальность по Парето, Нэша, принцип устойчивости, расстановка приоритетов), а также их результатов. При этом под групповым выбором понимают процедуру принятия коллективного решения на основе согласования индивидуальных предпочтений членов групп. Рациональная организация процедур выработки решения, т. е. технологии работы группового ЛПР, требует учета

поведения членов группы и влияния различных факторов на это поведение (характер решаемой проблемы, последовательность высказывания мнений, условие образования коалиции, эмоциональное состояние участников и т. п.)» [38]. Основное направление в области группового выбора связано не с тем, как должен проходить процесс выбора, а с тем, какими требованиями и свойствами должен обладать результат согласования индивидуальных предпочтений в групповое предпочтение. Такой подход, несмотря на свою неполноту из-за исключения проблем поведения участников выбора, позволяет всесторонне подойти к проблеме группового выбора, включив в нее многокритериальный выбор, обработку результатов экспертных оценок, обработку эмпирических данных в целях проведения группировки, классификации с выделением факторов [39]. Основным момент в коллективных методах заключается в определении круга лиц, участников данной процедуры. Коллективные формы групповой работы могут быть разные: заседания, совещания, работа в комиссии.

### 3. ВОЗМОЖНЫЕ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕЩАНИЙ

Исходя из описанной выше картины, авторы считают необходимым:

- объективизировать процесс поиска компромиссов (согласования мнений) участников совещания, выраженных в тех или иных невербальных видах оценок, например, применять дискретный [40] или статистический [41, 42] подходы к согласованию экспертных ранжировок участников совещаний;
- учитывать основные принципы проведения любой экспертизы участников совещаний, описанные в работе [43];
- разработать и использовать процедуру подбора разновидности производственного совещания как инструмента повышения эффективности деятельности малых групп участников;
- разработать подход к корректному описанию четко выделенной совокупности таких экспертных методов (методик или процедур), как совещания, этот подход должен опираться на достаточно адекватную информационную вербальную нормативную модель совещания или, если это невозможно, рассмотреть синкретичную модель как не расчленимую совокупность моделей; для этого необходимо рассмотреть множество всех, потенциально возможных, основных свойств и характеристик любой потен-

циально возможной разновидности совещания с тем, чтобы в дальнейшем описание любой разновидности совещания базировалось на описании элементов построенной модели;

- разработать и (или) применять существующие системы автоматизированной поддержки группового принятия управленческих решений, в том числе стратегических, для ускорения процессов достижения согласия малых групп людей относительно целей и путей действий в проблемной ситуации;
- более точно и конкретно использовать результаты, полученные в рамках описанных подходов;
- «систематизировать основные сведения о методике данной формы работы и выработку определенных рекомендаций по оптимизации и повышению эффективности подготовки и проведения служебных совещаний» [44];
- уделить внимание таким вопросам, как «повестка, время проведения, этика, виртуальное сотрудничество для ускорения достижения согласия, совершенствование культуры<sup>3</sup>».

Поскольку рассматриваемая проблематика близка к вопросам теории группового выбора, следует воспользоваться и ее потенциалом.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Условия применимости той или иной рассматриваемой разновидности совещаний в каждой конкретной ситуации определяются анализом баланса ее преимуществ и недостатков, возможностей и ограничений.

Авторы надеются, что исследователи обратят внимание на перспективные постановки задач и направления будущих исследований в области выбора наилучшей процедуры проведения совещаний и предложения по повышению их эффективности.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие. — СПб.: Знание, 2001. — 496 с.
2. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. — М., 2004. — 432 с.
3. Сидельников Ю.В., Ряпухин А.В. Повышение эффективности совещаний в малых группах. Ч. 1. Традиционные подходы к проблеме // Проблемы управления. — 2018. — № 6. — С. 18—23.

<sup>3</sup> Авторы благодарны одному из рецензентов за соответствующие замечания.



4. *Gordon W.J.J.* Synectics: The development of creative capacity. — Harper & Row, 1961. — 180 p.
5. *Prince G.M.* The Practice of Creativity: A Manual for Dynamic Group Problem-Solving Paperback. — Echo Point Books & Media, 2012. — 272 p.
6. *Сидельников Ю.В., Минаев Э.С.* Технология экспертного сценарного прогнозирования. — М.: Изд-во МАИ, 2017. — 232 с.
7. *Gilde W. und Starke C.-D.* Ideen muss man haben. — Leipzig: Urania, 1969. — 158 s.
8. *Delbecq A.L., Van de Ven A.H.* A Group Process Model for Identification and Program Planning // Journal of Applied Behavioral Sciences. — 1971. — Vol. 7, iss. 4. — P. 466–492.
9. *Delbecq A.L., Van de Ven A.H., Gustafson D.H.* Group Techniques for Program Planning, a Guide to Nominal Group Technique and Delphi Processes. — Scott Foreman, 1975.
10. *Горбунова Е.М.* Метод номинальных групп. Социология: 4М. — 2003. — № 16. — С. 5–24.
11. *Хвастунов Р.М., Винокур И.Л., Сидельников Ю.В.* и др. Экспертные оценки в медико-гигиенических исследованиях: Методические рекомендации. — М.: НИИ МТ РАМН, 1992. — 45 с.
12. *Хвастунов Р.М.* Квалиметрия для менеджеров. Экспертные методы квалиметрии. Ч. III–V: учеб.-метод. пособие. — М.: МАЭП, 1998.
13. *Сидельников Ю.В.* Технология экспертного прогнозирования: учеб. пособие. — М.: Доброе слово, 2004. — 291 с.
14. *Quantitative Methods in Marketing* / Ed. by G.J. Hooley and M.K. Hussey. — London: International Thomson Business Press, 1999. — P. 92–119.
15. *Методика ролевой игры.* — URL: [https://www.skady.narod.ru/ludi/1/Me\\_RI.html](https://www.skady.narod.ru/ludi/1/Me_RI.html) копия (дата обращения 03.05.2018).
16. *Тарнавский В.* Оптимальные методы прогнозирования продаж // Новый маркетинг. — 2004. — № 2. — URL: <http://masters.donntu.org/2007/kita/gurzhiy/library/text2.htm> (дата обращения 06.05.2018).
17. *Менте Морри ван.* Эффективное использование ролевых игр в тренинге. — СПб.: Питер, 2001. — 208 с. — URL: [http://pedlib.ru/Books/5/0379/5\\_0379-16.shtml](http://pedlib.ru/Books/5/0379/5_0379-16.shtml) (дата обращения 11.05.2018).
18. *Особенности проведения совещаний разных видов.* — URL: [https://studopedia.ru/2\\_111839\\_osobennosti-provedeniya-soveshchaniy-raznih-vidov.html](https://studopedia.ru/2_111839_osobennosti-provedeniya-soveshchaniy-raznih-vidov.html) (дата обращения 14.05.2018).
19. *Евланов Л.Г., Кутузов В.А.* Экспертные оценки в управлении. — М.: Экономика, 1978. — 133 с.
20. *Метод интеграции решений.* — URL: <http://sdamzavas.net/2-16762.html> (дата обращения 29.05.2018).
21. *Экспертные методы в маркетинге.* — URL: [https://vuzlit.ru/307323/ekspertnye\\_metody\\_marketinge](https://vuzlit.ru/307323/ekspertnye_metody_marketinge) (дата обращения 01.06.2018).
22. *Кабушкин Н.Л.* Основы менеджмента: учеб. пособие: 5-е изд., стереотип. — Мн.: Новое знание, 2002. — 336 с. — URL: <http://finlit.online/page/menedzh/ist/ist-7-idz-ax253-nf-31.html> (дата обращения 06.06.2018).
23. *Ременников Б.В.* Управленческие решения. — URL: <http://dogmon.org/remennikov-v-b-upravlencheskie-resheniya.html?page=3> (дата обращения 07.06.2018).
24. URL: <http://historic.ru/books/item/f00/s00/z0000006/st028.shtml> (дата обращения: 19.11.2018).
25. *Балабанова Л.В., Сардак О.В.* Організація праці менеджера. Підручник: 2 вид. — Київ: ВД «Професіонал», 2007. — 416 с.
26. URL: [http://artkmv.ru/page.php?p=manag\\_072](http://artkmv.ru/page.php?p=manag_072) (дата обращения: 19.11.2018).
27. URL: <https://studopedia.org/5-62938.html> (дата обращения: 19.11.2018).
28. *Процесс принятия решения по системе «ринги» — особенности японской модели принятия решений.* — URL: [https://studwood.ru/1087795/menedzhment/protsess\\_prinyatiya\\_resheniya\\_sisteme\\_ringi](https://studwood.ru/1087795/menedzhment/protsess_prinyatiya_resheniya_sisteme_ringi) (дата обращения 07.06.2018).
29. *Особенности проведения совещаний разных видов.* — URL: <https://studfiles.net/preview/1851762/page:18/> (дата обращения 13.05.2018).
30. *Метод шести шляп мышления Эдварда де Бона* — конструктор успеха. — URL: <https://constructor.ru/uspex/metod-shesti-shlyap-myshleniya-edvarda-de-bono.html> (дата обращения 11.06.2018).
31. *Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М.* Социальная психология малой группы: учеб. пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2001. — 318 с.
32. *Андреева Г.М.* Социальная психология: 3-е изд. — М.: Наука, 1994. — 325 с.
33. *Cartwright D., Zander A.* (Eds.) Group dynamics. Research and Theory. — N.-Y., 1968. — 580 p.
34. *Вартамян А.А.* Управление командой и организацией в бизнес-среде. — М.: Доброе слово, 2006. — 288 с.
35. *Вартамян А.А.* Управление командой с вершины пирамиды Маслоу. — М.: Доброе слово, 2006. — 216 с.
36. *Вартамян А.А., Сидельников Ю.В.* Бизнес-команда и ее потребности. — Материалы XXXII междунар. конф. «Информационные технологии в науке, образовании, телекоммуникации и бизнесе IT + S&E'05». Ялта, май 2005 г. — С. 390–391.
37. *Вартамян А.А., Сидельников Ю.В.* Вторая грань пирамиды Маслоу // Экономические стратегии. — 2006. — № 1. — С. 116–120.
38. *Лопатников Л.И.* Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки. — М.: Дело, 2003. — 520 с.
39. URL: <https://studopedia.info/6-70380.html> (дата обращения 31.10.2018).
40. *Крылов Е.М.* Структурно-аналитические модели, алгоритмы и программное обеспечение классификационной обработки данных в пространстве ранговых оценок для автоматизации принятия решений: автореф. дис. ... канд. техн. наук. — Харьков: ХИР, 1984.
41. *ГОСТ 23554.1–79.* Экспертные методы оценки качества промышленной продукции. Организация и проведение экспертной оценки качества продукции. — М.: Изд-во стандартов, 1980.
42. *ГОСТ 23554.2–81.* Экспертные методы оценки качества промышленной продукции. Обработка значений экспертных оценок качества продукции. — М.: Изд-во стандартов, 1982.
43. *Сидельников Ю.В.* Системный анализ технологии экспертного прогнозирования. — М.: Изд-во МАИ, 2007. — 348 с.
44. *Тарасов М.В.* Методика подготовки и проведения служебных совещаний // Журнал ПОД «За права военнослужащих». — 2005. — № 9. — URL: <http://voenprav.ru/doc-3266-1.htm> (дата обращения 21.06.2018).

*Статья представлена к публикации членом редколлегии В.Е. Лепским.*

**Сидельников Юрий Валентинович** — д-р техн. наук, гл. науч. сотрудник, Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН г. Москва; профессор, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),  
✉ [sidelnikov@mail.ru](mailto:sidelnikov@mail.ru),

**Ряпухин Анатолий Вячеславович** — зам. начальника отдела, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),  
✉ [Ryapukhin\\_av@mail.ru](mailto:Ryapukhin_av@mail.ru).

*Поступила в редакцию 10.07.2018, после доработки 23.09.2018.  
Принята к публикации 04.10.2018.*