

THE ROLE OF GROUP DECISION MAKING PROCESS IN A CHANGING ENVIRONMENT

Lect. univ. dr Olivia ALECSOIU
Universitatea Constantin Brancuși, Targu-Jiu

Conf.univ.dr Ina Raluca TOMESCU
Universitatea Constantin Brancuși, Targu-Jiu

ABSTRACT: *THE BIGGEST INFLUENCE ON THE DECISION-MAKING IS THE DECISION-MAKER, I.E. THE PERSON OR THE GROUP OF PEOPLE WHO ADOPT THE DECISION, THROUGH THE DECISIVE INTERVENTION IN THE DESIGN, DEVELOPMENT AND COMPLETION OF THE DECISION-MAKING PROCESS.*

THE SECOND DETERMINING FACTOR OF DECISION-MAKING IS THE COMPANY'S ENVIRONMENT, WHOSE INCREASING COMPLEXITY DETERMINES THE EXPANSION OF THE CONTENT OF ELEMENTS SPECIFIC TO THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT, THUS SIGNIFICANTLY INFLUENCING THE CONTENT AND RESULTS OF THE DECISION-MAKING PROCESS.

THEREFORE, MAKING DECISIONS REGARDING THE RELEVANT PROBLEMS OF THE ORGANIZATIONS, SUCH AS: ESTABLISHING THE STRATEGY, DEFINING THE OBJECTIVES, IDENTIFYING THE PROBLEMS, DEVELOPING ALTERNATIVES, FORMULATING SOME SECTORAL POLICIES, ARE SITUATIONS THAT REQUIRE A GROUP ANALYSIS, PRIOR TO THE PROPOSAL OF CONCRETE SOLUTIONS. THE NEED FOR TEAMWORK, TO MAKE DECISIONS, IS THE RESULT OF A DOUBLE REQUIREMENT: THE COMPLEXITY OF CURRENT ORGANIZATIONS AND THE NEEDS OF ITS MEMBERS, AS WELL AS THEIR OBJECTIVE TO SOLVE MULTIPLE PROBLEMS. ON THE OTHER HAND, THE SOCIO-ECONOMIC AND TECHNOLOGICAL COMPLEXITY OF TODAY'S SOCIETY HAS GENERATED A STRONG INTERDEPENDENCE BETWEEN SPECIALISTS FROM VARIOUS FIELDS OF ACTIVITY.

KEYWORDS: *MANAGEMENT, DECISION, GROUP DECISION, CHANGE.*

Studiile de specialitate au demonstrat că, în general, luarea deciziilor în grup conduce, în comparație cu decizia individuală, la găsirea unor soluții mai multe și mai bune. Altfel spus, performanța unui grup este superioară celei a individului mediu din grup¹.

Importanța tratării deciziilor de grup, rezultă din ponderea mare pe care acestea o dețin în managementul unei organizații, ca urmare a extinderii folosirii metodelor participative de management. Cerințele de raționalizare a deciziilor de grup, sunt mai complexe decât cele ale deciziilor unipersonale. J.K. Arrow² definește cinci astfel de condiții:

- metoda deciziei de grup trebuie să fie aplicabilă tuturor variantelor posibile;
- dacă o anumită variantă „urcă” pe scara preferințelor fiecărui individ, atunci ea trebuie să urce pe scara preferințelor grupului;

¹ Ibidem, p.71.

² Arrow K.J.(1951) *Social Choice and Individual Values*, New York, John Wiley & Sons Inc.; K. Arrow este laureat al premiului Nobel pentru economie în anul 1972, împreună cu J. Hicks.

- dacă decizia se referă la „n” alternative posibile, clasamentul grupului nu se va modifica prin luarea în considerare a unei noi variante;
- regula după care se ia decizia de grup, nu trebuie să fie independentă de opiniile individuale, ci trebuie să depindă direct de acestea;
- decizia de grup, nu trebuie să fie identică cu opinia unui anumit membru al grupului, fără a ține seama de opiniile celorlalți.

Pentru raționalizarea deciziilor de grup¹ se pot folosi mai multe metode, din care: metoda simplei majorități, metoda calculului majorității ca o compunere de utilități individuale, algoritmul Deutch–Martin, metoda ELECTRE tridimensională.

Marea majoritate a deciziilor în organizații, în special, cele importante care au un impact semnificativ asupra activităților organizaționale și personale sunt adoptate în grup². Bartol, Stoner și alții, consideră că luarea deciziilor în grup poate promova și susține poziția competitivă a organizațiilor³. Sunt rare organizațiile care nu utilizează în același timp, forțe de sarcină, panouri de revizuire, echipe de studiu sau grupuri similare, ca vehicule pentru luarea deciziilor.

Literatura de specialitate, privind procesul de luare a deciziei, în comparație cu procesul individual de luare a deciziilor și cel de grup, este evidențiat în Tabelul 3.2 din care rezultă că, procesul de luare a deciziilor în grup tinde să fie mai precis. Dovezile indică faptul că în medie, grupurile adoptă decizii mai bune decât persoanele fizice⁴. Dacă, eficacitatea deciziei depinde de timpul alocat, persoanele fizice sunt superioare. Procesul decizional realizat în grup se caracterizează prin consum de timp. Eficacitatea poate însemna gradul în care o soluție demonstrează creativitate⁵.

Tabelul 3.1. Avantajele și dezavantajele procesului de luare a deciziilor în grup

Avantaje	Dezavantaje
1. Mai multe informații și cunoștințe sunt concentrate pe subiect 2. Un număr mare de alternative pot fi dezvoltate 3. Posibilitatea unei mai mari înțelegeri și acceptări a deciziei finale 4. Membrii dezvoltă cunoștințe și aptitudini care vor fi folosite pe viitor	1. Consumă mai mult timp 2. Neînțelegerile pot întârzia adoptarea deciziilor 3. Discuția poate fi dominată de unul sau mai mulți membrii 4. Gândirea de grup poate determina membrii ca pe viitor să supra-accentueze încheierea unei înțelegeri

Sursă: Adaptată după Bartol, K., Mattin D., Tein, M., Matthews, G. (1998), Management: a Pacific Rim focus, McGraw-Hill, Sydney, pp. 76.

Creativitatea desemnează capacitatea de a descoperi soluții noi și originale, de a inventa metode și procedee noi, de a formula ipoteze verosimile, de a propune explicații inedite. Se pot pune în evidență mai multe metode menite să realizeze acest lucru (dintre care se vor explicita cele mai des folosite): matricea de descoperiri; arborele de relevanță; analiza

¹ Alina Georgiana Holt, „The Quality of Human Resources in European Organizations” in Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series, 4/2017, pp. 43-50

²Bartol, K., Mattin D., Tein, M., Matthews, G. (1998) *Management: a Pacific Rim focus*, McGraw-Hill, Sydney, pp. 76.

³ Ibidem.

⁴ Straus, S.G., McGrath J.E. (1994) Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reaction, *Journal of Applied Psychology*, February, pp. 87-97.

⁵ Robbins, S.P., Bergman, R., Stagg, I., Coulter, M., (2000) *Management*, 2nd Edn, Prentice Hall, Sydney, p. 77-82.

morfologică; metoda "rollback" (considerarea problemei rezolvate și parcurgerea etapelor și proprietăților în sens invers); studiul efectelor: principale, secundare, ascunse (analiza factorială); asocierea efectelor cu implicațiile lor (tehnice, economice, sociale,...); matricea regulilor de selecție: Worst (cel mai nefavorabil), Best (cel mai favorabil), Random (aleator) etc.

Cercetătorii arată că în cazul în care creativitatea este importantă, grupurile tind să fie mai eficiente decât indivizii¹. În plus, cercetătorii au subliniat că procesul de luare a deciziilor în grup este, influențat de mărimea grupului și de caracteristicile societății, culturii, ierarhiei, de caracteristicile de organizare ce vor fi menționate în secțiunea următoare. Robins și alții considerau că oportunitățile de reprezentare, vor varia direct proporțional cu mărimea grupului. Cu toate acestea, un grup mai amplu necesită o coordonare mai mare și mai mult timp pentru a dezvolta contribuția membrilor.² Procesul de luare a deciziilor este frecvent încredințat unui grup, comitet permanent, ad-hoc, sau unui grup de lucru. Procesul de luare a deciziilor în grup, devine tot mai comun, pe măsură ce organizațiile se concentrează, spre îmbunătățirea serviciilor oferite clienților, prin managementul calității și luarea deciziilor este dirijată către nivelurile inferioare³. Această secțiune analizează problemele legate de implicarea grupurilor în procesul decizional.

În cazul adoptării deciziilor de către mai mulți participanți, în funcție de gradul de autoritate și de răspundere, precum și de modul lor de comunicare, se pot întâlni două situații distincte:

-situația în care asumarea responsabilității, pentru decizia finală revine unui singur individ, deși în procesul de elaborare a deciziei participă și alte persoane (asistenți) care împreună formează "echipa decizională ierarhică". Participanții ocupă poziții inegale din punct de vedere al importanței și al greutății opiniilor în luarea deciziei, care este considerată unilaterală. Aceste decizii se numesc decizii organizaționale;

-situația decizională caracterizată printr-un climat de cooperare, în care participanții cu poziții de autoritate apropiate își împart responsabilitățile, urmăresc aceleași obiective principale și adoptă decizii participative. În acest caz se consideră că decizia este de grup (negociată)⁴.

De obicei, problemele care se rezolvă prin metode de grup sunt de mari dimensiuni, vag structurate, cu consecințe economice și sociale importante.

Printre avantajele deciziilor de grup se numără:

-creșterea volumului informațiilor disponibile, a noutății, creativității și originalității în abordarea problemelor decizionale. Sunt depășite astfel limitele cognitive, care privesc capacitatea redusă a omului de a stoca și de a prelucra informații și cunoștințe ;

-soluția găsită este mai democratică⁵ și mai apropiată de realitate, ceea ce contribuie la creșterea calității deciziei;

-identificarea personală cu un anumit plan de lucru, datorită implicării în luarea deciziei, asigură succesul acțiunii;

¹ Ibidem .

² Bartol, K., Mattin D., Tein, M., Matthews, G. (1998) *Management: a Pacific Rim focus*, McGraw-Hill, Sydney, p. 79.

³ Lewis, P., Goodman, S.H., Fandt P.M., (2001) *Management: Challenges in the 21st century*, 3rd Edn, South-Western College Publishing, Ohio, pp.74-77.

⁴ Filip, F.G., (2005) *Decizie asistată de calculator – decizii, decidenți, metode de bază și instrumente informatice asociate*, Editura Tehnică, 2005, p. 24.

⁵ Flavius Cristian Mărcău, *Revoluția română din decembrie 1989*, Academica Brâncuși, Târgu Jiu, 2011

-în situațiile în care lipsesc date obiective, incertitudinea este ridicată și există factori importanți aproape imposibil de măsurat, luarea deciziilor în grup este utilă prin formularea unor opinii și judecăți personale, ce compensează lipsa de informații;

-crește satisfacția în muncă și moralul celor implicați în luarea deciziei;

-grupurile, iau decizii mai riscante decât indivizii, ca urmare a difuziunii responsabilității și a familiarizării cu problema decizională, ca o consecință a dezbaterilor de grup.

Există însă anumite situații în care se preferă deciziile individuale, generate de dezavantajele deciziilor de grup, cum ar fi:

-urgența, presiunea timpului fac dificilă apelarea la dezbaterile de grup, care sunt recunoscute ca mari consumatoare de timp;

-în cazul în care, o decizie se bazează pe cunoștințele unui singur specialist, nu mai este justificată apelarea la decizia de grup;

-prin normele activității de grup se poate reduce diversitatea de opinii și se poate impune “gândirea de grup” (groupthink)¹.

Creșterea calității deciziilor luate de diferite grupuri de decidenți din cadrul organizațiilor, se realizează prin respectarea unor cerințe de raționalitate, care au fost formulate de J.K. Arrow² astfel:

-metoda deciziei de grup trebuie să fie aplicabilă tuturor variantelor posibile;

-nu este obligatorie aderarea decidenților din grup la opinia vreunui dintre ei, indiferent de statutul social al decidenților;

-dacă o anumită variantă urcă pe scara de preferințe a fiecărui individ, atunci ea trebuie să urce și pe scara de preferințe a grupului;

-dacă decizia se referă la un anumit număr de alternative posibile, clasamentul făcut de grup acestora nu trebuie modificat prin luarea în considerare a unei noi variante;

-decizia de grup nu poate fi identică cu opinia unui singur membru al grupului, fără să țină seama de opiniile celorlalți³.

Alături de aceste principii, Arrow a emis și aprecierea că nu există nici-o metodă, pentru a elabora decizia în colectiv, care să țină cont de toate cele cinci propoziții simultan (așa-numitul “*paradox Arrow*”). În acest sens, a specificat faptul că, în situația în care preferințele individuale, prezintă un spectru larg de diferențiere, atunci singura cale ca indivizii să ajungă la o decizie comună, este dictatura sau impunerea unei mulțimi de valori independente de valorile deținute de membrii grupului. De-a lungul timpului, managementul a înregistrat progrese pe linia tehnicilor elaborării deciziei de grup, astfel încât, în prezent, decidenții au la dispoziție o gamă variată de metode, unele dintre ele putând fi utilizate pentru a evita apariția paradoxului Arrow.

Adoptarea deciziilor în mod participativ nu este o tehnică unică, care poate fi aplicată în toate situațiile⁴. Managerii pot folosi o varietate de tehnici pentru a implica membrii organizației în adoptarea deciziilor. Nivelul corespunzător de participare subordonată denotă

¹ Janis J.R. (1972) *Groupthink*, 2nd. Edition, Houghton Mifflin, Boston. Un exemplu al efectului negativ al apariției “gândirii de grup” este cazul ordinului de lansare a navei Challenger în 28 Ianuarie 1986, care a provocat un dezastru uman. (Esser J.K., Lindoerfer J.S., *Groupthink and the Space Shuttle Challenger Accident: Towards a Quantitative Case Analysis*, Journal of Behavioral Decision Making, 2, pg. 166-167, 1989)

² Arrow K.J., (1951) *Social Choice and Individual Values*, New York, John Wiley & Sons Inc.; K. Arrow este laureat al premiului Nobel pentru economie în anul 1972, împreună cu J. Hicks;

³ Dicționar de științe economice, Editura Arc, 2006, p. 256.

⁴ Lewis, P., Goodman, S.H., Fandt P.M., (2001) *Management: Challenges in the 21st century*, 3rd Edn, South-Western College Publishing, Ohio, pp.74-77.

faptul că adoptarea deciziilor depinde de manager, angajați, organizații și de natura deciziei în sine. Această secțiune prezintă rolul managerului în trei tehnici de adoptare deciziei la nivel de grup. Modelul care urmează să fie examinat este: modelul de luare a deciziilor Vroom-Yetton.

Vroom-Yetton¹ au dezvoltat un model pentru adoptarea deciziilor la nivel participativ, care ajută managerii să determine când este necesară adoptarea deciziilor în grup. Actualizat de Vroom și Jago pentru a reflecta asupra mediului decizional al managerilor într-un mod mai adecvat, acest model extinde cele trei metode de bază de luare a deciziilor (individuale, consultative și de grup) în cinci stiluri de posibile decizii participative.

Modelul Vroom-Yetton (1973) oferă managerului un model de arbore de decizie, care permite managerului să restrângă porțiunile disponibile și să descifreze nivelul corect de participare în grup la luarea deciziilor. Acest model, de asemenea, permite managerului să prescrie suma de participare și timpul necesar pentru soluția potrivită.

Tabelul 3.3. Stilurile decizionale și descrierea acestora

Extrem de autocratic	autocratic extrem AI	Managerul rezolvă problemele decizionale singur folosind informațiile disponibile
	AII	Managerul rezolvă problemele decizionale singur după ce a obținut informațiile necesare de la subordonați
	consultativ CI	Managerul rezolvă problemele decizionale după ce obține informații și sugestii de la subordonați ca indivizi Decizia poate sau nu reflecta sfatul lor
	CII	Managerul rezolvă problemele decizionale după ce obține informații și sugestii de la subordonați ca grup. Decizia poate sau nu reflecta sfatul lor
	Extrem de democratic	consultativ GII

Sursa: Adaptat după Vroom, V.H., Yetton, P.W. (1973) *Leadership and decision-making*, Pittsburgh Penn: University of Pittsburgh, pp.12-28.

Prima parte a modelului se referă la definiția deciziei și la gama largă de stiluri de leadership, care variază de la foarte autocrate, la extrem de participative. Cele patru stiluri constau în stilul de conducere autocratic, stilul consultativ, stilul grupului de decizie și stilul deciziei delegate. A doua parte constă în eficacitatea definiției deciziei, care se ocupă de relația dintre decizie și performanțele grupului. Acest aspect reprezintă, pentru manager, problema importanței, a acceptării deciziei pentru ca aceasta să fie implementată cu succes.

¹ Vroom, V.H., Yetton, P.W., (1973) *Leadership and decision-making*, Pittsburgh Penn: University of Pittsburgh, pp.12-28.

Managerul ghidează dimensiunea participării la decizie în partea a treia. Managerul trebuie să decidă eficacitatea deciziei dar și cea mai bună cale pentru a ajunge la nivelul dorit de eficacitate. Modelul Vroom-Yetton concluzionează că managerul, ca jucător cheie, trebuie să adopte hotărâri cu privire la caracteristicile problemelor cu care se confruntă. Selectarea stilului unui leader de succes se bazează pe modul în care managerul este în măsură să răspundă cu precizie la întrebarea de diagnosticare. Dimensiunea comună de supraveghere, constantă în toate pozițiile de conducere este abilitatea de a percepe un obiectiv dorit și de a-i ajuta pe alții să contribuie la această viziune acționând în conformitate cu aceasta.¹

Rezumând, calitatea unei decizii este superioară atunci când grupurile au lideri participativi², care încurajează membrii să contribuie în mod activ și pledează pentru includerea avocatului diavolului în grupul procesului decizional. Lewis afirmă că cea mai importantă caracteristică a factorilor decizionali de succes, este faptul că aceștia nu abordează deciziile nepregătiți³.

Responsabilitatea pentru luarea deciziilor, o dețin doar cei care au câștigat-o. Factorii de decizie, care demonstrează atât un record de succes cât și o înțelegere a organizațiilor câștigă responsabilitate. Astfel, managerii trebuie să înțeleagă că luarea deciziilor de succes, înseamnă înțelegerea credințelor și culturii de bază a organizației, a obiectivelor, viziunii și activităților sale, precum și a planurilor care le ghidează

¹ Lewis, P., Goodman, S.H., Fandt P.M. (2001) *Management: Challenges in the 21st century*, 3rd Edn, South-Western College Publishing, Ohio, pp.74-77.

² Flavius Cristian Mărcău, *Democratizarea statelor din Europa Centrală și de Est după căderea Cortinei de Fier*, Academica Brâncuși, Târgu Jiu, 2020.

³ Lewis, P., Goodman, S.H., Fandt P.M. (2001) *Management: Challenges in the 21st century*, 3rd Edn, South-Western College Publishing, Ohio, pp.74-77, 222.

BIBLIOGRAFIE

1. Arrow K.J.(1951) *Social Choice and Individual Values*, New York, John Wiley & Sons Inc.; K. Arrow este laureat al premiului Nobel pentru economie în anul 1972, împreună cu J. Hicks.
2. Alina Georgiana Holt, „The Quality of Human Resources in European Organizations” in *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series*, 4/2017, pp. 43-50
3. Bartol, K., Mattin D., Tein, M., Matthews, G. (1998) *Management: a Pacific Rim focus*, McGraw-Hill, Sydney, p. 79.
4. *Dicționar de științe economice*, Editura Arc, 2006, p. 256.
5. Filip, F.G., (2005) *Decizie asistată de calculator – decizii, decidenți, metode de bază și instrumente informatice asociate*, Editura Tehnică, 2005, p. 24.
6. Janis J.R. (1972) *Groupthink*, 2nd. Edition, Houghton Mifflin, Boston. Un exemplu al efectului negativ al apariției “gândirii de grup” este cazul ordinului de lansare a navetei Challenger în 28 Ianuarie 1986, care a provocat un dezastru uman. (Esser J.K., Lindoerfer J.S., *Groupthink and the Space Shuttle Challenger Accident: Towards a Quantitative Case Analysis*, *Journal of Behavioral Decision Making*, 2, pg. 166-167, 1989)
7. Flavius Cristian Mărcău, *Democratizarea statelor din Europa Centrală și de Est după căderea Cortinei de Fier*, Academica Brâncuși, Târgu Jiu, 2020.
8. Flavius Cristian Mărcău, *Revoluția română din decembrie 1989*, Academica Brâncuși, Târgu Jiu, 2011
9. Lewis, P., Goodman, S.H., Fandt P.M. (2001) *Management: Challenges in the 21st century*, 3rd Edn, South-Western College Publishing, Ohio, pp.74-77.
10. Popescu, D.M. (2011) *Imperative strategice în managementul afacerilor*, Ed. Biblioteca, Targoviste, p.62.
11. Robbins, S.P., Bergman, R., Stagg, I., Coulter, M., (2000) *Management*, 2nd Edn, Prentice Hall, Sydney, p. 77-82.
12. Straus, S.G., McGrath J.E. (1994) *Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reaction*, *Journal of Applied Psychology*, February, pp. 87-97.
13. Vroom, V.H., Yetton, P.W., (1973) *Leadership and decision-making*, Pittsburgh Penn: University of Pittsburgh, pp.12-28.