

6. Kus S, Immich G, Oberhauser C, Frisch D, Schuh A. Evaluating the effectiveness of a one week multimodal prevention program for slowing down and stress reduction performed in a German health resort: results of a randomized controlled trial. *Complement Med Res.* 2022;29:6–16.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-615-0-28>

МОЗКОВИЙ ШТУРМ ЯК МЕТОД ВИБОРУ РАЦІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

Мукан Марія

*студентка III курсу факультету психології, політології та соціології
Національний університет «Одеська юридична академія»
м. Одеса, Україна*

Серед методів вибору раціонального управлінського рішення, які використовують сучасні керівники, слід відзначити теорію ігор, експертну оцінку, метод декомпозиції, метод контрольних питань, метод «брейнстормінгу» («мозкового штурму»). Уся вони мають яскраво виражений психологічний вимір. Адже у теорії та практиці сучасного управління відбувся перехід від класичних ієрархічних моделей вибору, в основі яких – раціонально діюча «економічна людина» (*Homo economicus*), до мережевих моделей вибору, які враховують психологічні фактори.

Слід безумовно погодитись із тим, що «Вибір, як складник ухвалення рішень, конструюється на перетині індивідуальної дії та колективної взаємодії, психологічних і соціальних феноменів, з урахуванням психологічних якостей менеджменту, особливостей середовища та взаємної залежності різних рішень. У сучасних умовах ефективність управління залежить від якості інформації, мотивації та комунікації (вертикальної і горизонтальної), визначення мети організації та альтернатив вибору, обрання одного з варіантів та контролю за реалізацією вибору» [3, с. 258].

Для вибору раціонального управлінського рішення у сучасних системах використовується метод мозкового штурму. В управлінні мозковий штурм потрібен не лише для обміну ідеями чи пошуку нових управлінських рішень. Раціональність тут межує із інтуїцією, а економічні моделі управління взаємодіють із психологією управління.

Варто погодитись із тим, що «Одним з основних методів ухвалення рішень у процесі управлінської діяльності є мозковий штурм. Він дає

змогу залучити різні думки та презентувати відмінні погляди на вибір і, водночас, запобігти витоку закритої та/або не бажаної інформації в публічний простір. Адже в мозковому штурмі беруть участь тільки члени команди» [3, с. 261].

Мозковий штурм з точки зору психології управління слід визначити як психологічну технологію, яка застосовується керівництвом для подолання внутрішніх бар'єрів та комунікативних обмежень всередині колективу, які заважають розвитку. З одного боку, мозковий штурм дозволяє визначити раціональні рішення, які сприятимуть подолання кризових явищ, дозволять вийти на заплановані економічні показники зростання. Це відбувається завдяки чіткому розмежуванню процесів генерування ідей та їх оцінювання. З іншого боку, у процесі мозкового штурму одним із основних завдань є подолання психологічних обмежень, страху виглядати некомпетентним в очах інших.

Мозковий штурм дозволяє активізувати творче мислення, продемонструвати креативність замість звичайного включення захисних механізмів психіки, які обмежують генерування нових ідей.

Фактично, відбувається подолання «внутрішньої цензури» працівника завдяки створенню безпечного середовища під час обговорення. Це досягається завдяки декільком психологічним прийомам: 1) керівник висловлюється останнім; 2) слово надається кожному учаснику, а не тільки тим, хто бажає висловитись (задля подолання соціального абсентеїзму); 3) підтримка атмосфери креативності та ентузіазму під час мозкового штурму.

У процесі мозкового штурму долаються обмеження «всеохопної раціональності». Одним із перших критиків класичної моделі «всеохопної раціональності», яка тривалий час панувала у економіці та менеджменті був нобелівський лауреат Г. Саймон. Наведемо цитату: «Критикуючи модель «всеохопної раціональності» та відповідну модель «економічної людини», Г.Саймон запропонував модель «обмеженої раціональності», у якій враховано неповноту ресурсів, доступних у процесі прийняття рішення, та наголошується на доцільності вибору прийнятної, а не найкращої альтернативи рішення» [2]. Натомість, Г. Саймон запропонував алгоритм дій, який може бути застосований у процесі мозкового штурму: 1) панорамний огляд ситуації; 2) визначення альтернатив вибору управлінського рішення; 3) аналіз наслідків вибору кожної альтернативи; 4) урахування та застосування цінностей організації.

В інформаційному просторі України на офіційному порталі застосунку «Дія» («Держава і Я») представлено правила мозкового штурму. Йдеться про правила агенції «Дія. Бізнес».

Наведемо цитату: «необхідно висловлювати якомога більше ідей, не обмежуючи своєї творчості. Це можуть бути будь-які незвичайні

й безглузді на перший погляд ідеї. Також важлива швидкість, з якою ідеї висловлюються. За кожен висловлений ідею нагороджуйте учасника символічним призом. У нашій агенції ми використовуємо зубочистки (одна ідея = одна зубочистка). А в кінці відповідальний має зафіксувати статистику, скільки ідей прозвучало від кожного учасника. 2. Забороняється оцінювати і знецінювати ідеї. Це правило необхідно тому, що негативна оцінка будь-якої ідеї зупиняє творчість. Ідея «здорової критики» недоречна в творчості. Тому перед проведенням мозкового штурму домовтеся з учасниками, що той, хто висловить будь-яку оцінку або знецінить будь-яку ідею, сплачує штраф. У нашій агенції – це 20 грн з власної кишені в загальний бюджет агенції. Це правило добре працює. 3. Мозковим штурмом необхідно керувати. Після того, як ви пояснили, у чому полягає проблема, дайте команді час, щоб всі задали уточнювальні питання, постарайтеся відповісти на ці питання якомога точніше. Якщо ж у когось одразу виникають ідеї, нехай напишуть їх для себе, але не висловлюють їх до тих пір, поки всі не отримали відповіді на свої питання. Поясніть, що кожен, хто хоче висловитися, повинен підняти руку, і ви дасте йому слово» [1].

У процесі мозкового штурму група має працювати як єдиний механізм, коли ідея одного з учасників стає «тригером» для інших – не критики, а креативного обговорення. Саме тоді виникає ефект синергії: виникають асоціації, комбінації ідей, нестандартні рішення тощо. Основне завдання мозкового штурму полягає у виході за межі «шаблонів», звичних алгоритмів та «досвіду». Природно, що кожний учасник виконує властиву тільки йому психологічну роль, що сприяє різним поглядам на ситуацію.

Рішення, ухвалені внаслідок мозкового штурму підвищує соціальну лояльність групи (вибір сприймається учасниками обговорення як власний), а це сприяє більш ефективному його впровадженню.

Література:

1. Правила мозкового штурму. *Дія Бізнес*. URL: https://business.dii.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/pravila_mozkovogo_shturmu

2. Чабанна М. В. Вплив ідей Г. Саймона на становлення теорії прийняття політичних рішень. *Наукові записки. Політичні науки*. 2010. Том 108. С. 3–7. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dfc0dae7-006e-467f-b027-d8501de8fdec/content>

3. Яковлев Д. В., Цільмак О. М. Психологія вибору: ухвалення рішень як складник процесу управління. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 4. С. 257–253 <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/157/148>