

**Психологические особенности принятия решения в процессе
группового взаимодействия**

В современном мире большинство важных политических, экономических, финансовых, правовых, социальных решений принимаются в процессе общения и группового взаимодействия. Предпочтение групповых решений индивидуальным объясняется тем, что решение некоторых проблем часто не под силу одному человеку, и тогда возрастает роль принятия решения в группе, согласно поговорке «одна голова хорошо, а две – лучше». Члены группы, как правило, имея различный опыт, обладая разнородной информацией, могут найти большее число альтернатив и принять более эффективное решение.

Но существуют и противоположные мнения на вопрос эффективности группового решения. «Верблюд – это лошадь, спроектированная комиссией», - гласит другая современная поговорка. В социально-психологической литературе можно найти описание ряда феноменов, возникающих при групповом взаимодействии, которые негативно влияют на деятельность индивида (например, социальная ингибиция, «феномен группомыслия», блокировка продуктивности, «сдвиг риска», социальная ленность и др.). А принятие ошибочных решений, особенно если это касается значимых общественных явлений, могут иметь тяжелые последствия.

Таким образом, в научных исследованиях достаточно ясно прослеживаются две тенденции относительно качества принимаемых решений. Первая из них заключается в том, что в ходе дискуссии при решении сложных проблем преодолеваются инертность и стереотипность мышления, в результате чего происходит рождение новых идей, способов решения, а также рассматривается гораздо больше возможных вариантов решения. Вторая тенденция заключается в том, что в силу многообразия факторов, влияющих на процесс группового принятия решения, могут возникнуть явления и феномены, негативно влияющие на продуктивность данного процесса и приводящие к ошибочным решениям.

Наряду с этим, многие авторы подчеркивают ведущую роль совместной деятельности, межличностного взаимодействия и диалогического общения, в том числе и субъектов образовательного процесса – преподавателя и студентов, студентов между собой, определяя важным профессиональным качеством любого специалиста способность принимать индивидуальные и совместные решения в вероятностных ситуациях профессиональной деятельности (А.А.Вербицкий).

Таким образом, интересен вопрос об эффективности индивидуальных и совместных решений.

Психологи довольно много занимались этой проблемой. Показано, что групповая деятельность повышает качество решений (Ю.Козелецкий), групповое обсуждение порождает в два раза больше идей по сравнению с единоличными решениями.

Процесс группового принятия решения по своей сути сходен с процессом индивидуального принятия решения (Т.Митчелл). В обоих случаях имеют место одни и те же стадии: осознание проблемы, сбор информации, выдвижение и оценка альтернатив и выбор одной из них, но процесс группового принятия решений более сложен в социально-психологическом плане. Что же влияет на этот процесс и при каких обстоятельствах группа достигает лучших результатов, чем отдельные люди?

Все эти обстоятельства еще не выявлены, чаще изучались связи между отдельными параметрами, влияющими на качество группового взаимодействия. Кроме того, большинство выводов сделано преимущественно на примере диадического взаимодействия, что вызывает серьезное сомнение в правомерности переноса результатов, полученных при изучении диад, на группы с большим числом участников. Ведь даже «молчаливо присутствующий» третий уже влияет на процесс обсуждения и результат (Н.Н.Обозов), не говоря уже о группе.

В исследованиях принятия решений в группе был выделен ряд факторов, влияющих на процесс совместной работы: внешние, объективные (размер группы, физическая среда, характер задания) и субъективные факторы:

межличностные отношения и характер взаимодействия. Все факторы, влияющие на эффективность групповых решений, можно объединить в следующие блоки: особенности группы – особенности задачи – особенности процесса решения.

Одной из значимых детерминант, как самого процесса группового взаимодействия, так и его результата является *ролевая структура* группы. Понятие роль определяется, как набор функций, которые выполняет член группы в процессе решения задач. Различные схемы, включающие главные и второстепенные роли, разрабатывались зарубежными и отечественными исследователями.

На наш взгляд, наиболее полной является схема, предложенная Ярошевским М.Г., она включает следующие роли: организатор (член группы, чья активность направлена на организацию групповой работы), генератор идей (участник, продуцирующий различные варианты решений), критик (чья активность направлена на выявление недостатков предлагаемых решений, а также способствует выработке другого решения), коммуникатор (его задача – разработать и конкретизировать уже высказанные варианты), эрудит (чья активность проявляется в привлечении имеющихся знаний). Существенно то, что в различных схемах ролевые характеристики выделяются в зависимости от процессов, происходящих в группе в ходе обсуждения проблемы, т.е. функций на когнитивном и социальном уровне, а также на основе речевых сообщений.

В ряде работ показано, что роли в группе, образуют своего рода иерархию. Так, критик, генератор идей и эрудит, работают над разрешением творческой проблемы, остальные же обеспечивают их эффективное функционирование и реализацию решения. Отсутствие какой-либо функции или роли в процессе обсуждения может повлечь за собой дезорганизацию групповой работы, а, в конечном счете, – неудачное решение (В.К.Зарецкий, И.Н.Семенов, С.Ю.Степанов).

Однако также очевидно, что само по себе наличие всех ролей не гарантирует, безошибочного решения, хотя и имеет позитивное влияние на

результат совместной деятельности. Скорее всего, не столько набор функций, сколько их распределение – ригидное и жесткое или подвижное и гибкое, детерминирует исход этого процесса.

Важным фактором в принятии совместных решений является наличие лидера в группе. Лидерство – это процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу к намеченной цели. Тот или иной стиль поведения лидера в значительной мере влияет на групповую атмосферу и эффективность принимаемых решений. Демократический и авторитарный стили руководства ассоциируются с более высокими достижениями. В таких группах есть четкая структурная организация работы, тогда как при попустительском стиле никак не ограничивают и не направляют членов группы. Наибольшую удовлетворенность совместной работой члены группы испытывают при демократическом руководстве, тогда как авторитарные руководители могут подавлять индивидуальную волю участников (К.Рудестам).

Еще одна характеристика группы – ее сплоченность. Зависимость эффективности группового решения от сплоченности достаточно криволинейна, т.к. в малосплоченных группах отмечается снижение продуктивности, тогда как с повышением сплоченности группы наблюдается повышение продуктивности, однако в излишне сплоченных группах продуктивность снижается (Б.Фишер и Д.Эллис).

На работу группы влияет пространственное расположение ее членов. При решении кооперативных задач члены группы предпочитают рассаживаться рядом друг с другом, при решении конкурентных задач занимают места напротив. Важен также уровень притязаний группы, то есть выбор членами группы единой для всех цели. Успех повышает уровень притязаний группы, а неудача снижает, это присуще и уровню притязаний каждого члена группы. Индивидуальные особенности членов группы влияют на ее характеристику как целого. Гетерогенные (разнородные) группы, различаясь по квалификации и опыту, принимают решение более высокого качества, чем гомогенные (однородные). Существенное влияние на

групповое взаимодействие оказывают установки, способности, мотивация, особенности когнитивных стилей членов группы.

В целом, в процессе группового принятия решения постоянно присутствуют два различных, но тесно взаимосвязанных уровня анализа – индивидуальный и групповой. На групповом уровне выделяют два плана анализа: основной (развитие собственной идеи «для других») и периферийный (восприятие чужой идеи). Умение правильно аргументировать свою идею, чтобы с ней согласилась группа, как и умение услышать идею другого, в значительной степени определяют качество принимаемых решений.

Таким образом, особенности и качество принятия решения в группе определяются множеством параметров, основными из которых являются индивидуальные и групповые характеристики. Немаловажную роль играют также особенности решаемых задач и проблем. То есть продуктивность принятого решения зависит не только от того, лучше ли две головы, чем одна, «но и от того, как эти головы соединены» (С.Плаус).

В психологических исследованиях достаточно ясно прослеживаются две особенности процесса принятия решений. Первая состоит в том, что при решении сложных проблем в ходе дискуссии в группе преодолевается инертность и стереотипность мышления, в результате рождаются новые идеи, способы решения, появляется гораздо больше вариантов решения. Это говорит о большей эффективности группового решения по сравнению с индивидуальным. Вторая особенность заключается в том, что в силу многообразия различных факторов (индивидуальные и групповые особенности, особенности задачи) влияющих на процесс группового принятия решения, продуктивность данного процесса может значительно снижаться.

Эти особенности позволили сформулировать замысел нашего эксперимента, целью которого было сравнение эффективности индивидуального и группового принятия решения, выявление и анализ психологических особенностей, влияющих на качество группового решения.

В качестве гипотезы сформулировано предположение, что групповое решение более эффективно, чем индивидуальное; при этом качество совместно принятого решения обусловлено целым рядом внутригрупповых и личностных факторов.

В исследовании приняло участие 11 групп испытуемых, студентов психологического факультета МГОПУ им.М.А.Шолохова, средний возраст 22 года. В каждую группу входило 5-7 человек, всего 66 студентов, из них 7 человек мужского пола, остальные женского.

В качестве метода экспериментального исследования была выбрана деловая игра «Полет на Луну», проводимая в рамках занятий по психологическому тренингу. Выбор данного метода обусловлен, прежде всего, тем, что принципы деловой игры (проблемности, совместной деятельности, диалогического общения, двуплановости) позволяют достичь поставленной цели исследования и проверить выдвинутую гипотезу. В соответствии со сценарием игры, каждый участник игры сначала индивидуально принимает решения, затем идут этапы совместного (группового) решения и общего обсуждения хода игры и полученных результатов.

Процедура проведения эксперимента состояла из нескольких этапов.

На первом этапе группа из 5-7 человек знакомится с проблемной ситуацией «кораблекрушение на Луне».

Участникам игры раздаются карандаши и бланки с наименованием предметов. Далее зачитывалась инструкция следующего содержания: Вы - член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения на темной стороне Луны. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и, поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. 14 предметов, которые не были

повреждены после посадки указаны на выданных Вам бланках. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи, (1 – приписывается наиболее значимому предмету, 2 – второму по степени важности и т.д., до 14 для наименее важного предмета). У вас есть 10 минут для заполнения бланка в колонке «Индивидуальная оценка». На данном этапе выдвигались определенные правила.

На втором этапе участникам игры предлагалось объединиться в группу, по 5-7 человек, и сесть в круг. Зачитывалась инструкция следующего содержания: Это упражнение на групповое принятие решения. Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 14 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая, как единая группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны. Затем, предлагалось принять решение в течение 15 минут и заполнить колонку в бланке «Групповая оценка». На данном этапе также выдвигались определенные правила.

На третьем этапе давались правильные ответы и пояснения к ним, а также производился подсчет баллов.

На четвертом этапе участникам игры предлагалось поделиться своими впечатлениями о групповом взаимодействии (удовлетворен – не удовлетворен; легко работалось – тяжело; что помешало в достижении лучших результатов и т.д.).

Обработка и анализ эмпирических данных проводились по следующим направлениям: результаты принятия индивидуальных решений; групповых решений; психологические особенности принятия групповых решений; обсуждения членов группы хода игры по ее окончанию. Проведенный эксперимент показал следующее:

Индивидуальная работа в целом проходила без особых трудностей и в отведенное время. Особенности принятия решения можно было выявить путем эмоциональных проявлений. Как правило, это выражалось в нерешительности участников (верчение по сторонам, заглядывание в чужие бланки и т.д.). Подобная нерешительность проявлялась затем и в групповом обсуждении, такие участники были малоактивны в высказываниях, пасовали в спорных ситуациях.

В процессе совместного решения выявляются наиболее активные члены группы – лидеры, вырабатываются стратегии коллективной проработки предлагаемых решений, различающиеся в разных группах. Можно сделать вывод, что особенности принятия решения обусловлены различиями самих групп.

В процессе принятия решений у студентов проявились следующие трудности: недостаток или отсутствие нужных знаний, поспешность в решениях; «неуслышанность» мнения какого-то участника или наоборот – следование давлению «лидера», стремление механически проголосовать за предложенное кем-то решение без учета всех других мнений.

Для оценки статистически значимых отличий в эффективности индивидуального и группового принятия решения использовался t-критерий Стьюдента: Оказалось, что групповое решение значительно эффективней индивидуального.

Можно выделить ряд особенностей, характерных для всех групп: наибольшую активность проявляют один или несколько членов группы; они призывают остальных высказывать свои предположения и аргументы, дискутирующие стремятся прийти к общему выводу относительно значимости и назначения того или иного ранжируемого предмета.

Но по качеству принятого решения группы различаются между собой, выделились группы с высокой, средней и низкой эффективностью принятого решения. Различия в ходе группового обсуждения и принятия решений заключались в следующем:

Группы с высоким качеством принятого решения отличались от остальных более активным обсуждением. Были участники игры, которые занимали позиции пассивного согласия с группой, но, в целом, для данных групп характерна четкая обусловленность ролевых позиций (лидер, организатор критик, эрудит). Лидерская позиция занималась одним из участников игры не с целью доминирования над другими, а для создания условий продуктивного обсуждения выдвигаемых вариантов и выбора лучшего решения.

В группах со средним качеством принятого решения не было достаточно критичного обсуждения предлагаемых решений, студенты стремились избегать обострения дискуссии даже ценой содержательных уступок. Отношения между членами группы носили доброжелательный характер, удовлетворенность в таких группах намного выше, чем в группах с высоким и низким качеством принятых решений.

В группах с низким качеством принятых решений выявились следующие особенности. Лидер обычно занимает здесь доминирующую позицию, «давит» на других, предлагая свои решения. Неактивные участники, даже предлагавшие более правильные решения, как бы оттеснялись на периферию обсуждения. Это было результатом их собственной неуверенности в правильности своих предложений как результат низкой самооценки («Я думала у меня неправильно»), конформизма («Я забыла про свои решения, слушала, что скажет группа»), нежелание работать с другими («Все равно, они меня не слушали»). Таким образом, определенные личностные и коммуникативные особенности стали детерминантой эффективности принятых решений.

Обобщая результаты проведенного экспериментального исследования, можно сказать, что наиболее эффективным групповое решение оказывается при следующих условиях:

- в группе выявляется лидер, который организует и направляет деятельность группы, давая возможность высказаться всем членам группы, правильно и рационально оценивая мнения участников;

- члены группы активно высказывают свои мнения и прислушиваются к мнению других;
- участники умеют выслушать и учесть и противоположную точку зрения, критично оценивать свои ошибки и ошибки других;
- члены группы заняты решением проблемы, а не выяснением отношений;
- члены группы не боятся вступать в конфликт с другими участниками, отстаивая свою точку зрения, так как уверены в ее правильности.

Таким образом, качество групповых решений определяется индивидуальными характеристикам участников и особенностями группового обсуждения.

Литература:

1. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях. – СПб., 2001.
2. Рудестам К. Групповая психотерапия. – СПб., 2000.
3. Бизнес-поведение в изменяющемся мире: Модуль 1: Принятие решений: Хрестоматия / Грем Саламан – МИМ ЛИНК, 2008.
4. Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход. – М.: Высшая школа, 1991.
5. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. – М.: Прогресс, 1979.
6. Плаус С. Психология оценки и принятия решений. – М., 1998.
7. Д.Канеман, П.Словик, А.Тверски. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. – «Гуманитарный Центр», 2005.

Опубликовано: ВЕСТНИК МГТУ, 2010.