**Специфика группового принятия решения**

Н.Е. Аймаутова, С.В. Ушнев, Российский университет дружбы народов

В результате совместной деятельности несколько человек могут достичь результатов, которых даже ценой неимоверных усилий никогда бы не смог достичь человек в одиночку. Еще К. Маркс утверждал, что простой социальный контакт порождает стимуляцию инстинкта, повышающего эффективность каждого отдельного работника. Психологи-практики давно заметили, что при совместной деятельности некоторые проблемы решаются лучше, чем при индивидуальном решении, что в группе индивид совершает меньше ошибок и демонстрирует более высокую скорость решения задач. Такой факт объяснялся возрастающей сенсорной стимуляцией, сам факт присутствия других людей работающих рядом над той же самой задачей активизирует индивида, положительно влияет на его продуктивность. Это явление получило в психологии название эффекта социальной фацилитации. Ее сущность сводится к тому, что присутствие других людей облегчает действие индивида, способствует ему. Однако данные утверждения не являются бесспорными для всех случаев групповой деятельности.

В классических исследованиях М. Рингельманна уже в начале ХХ века было продемонстрировано значительное падение индивидуальной эффективности при переходе от индивидуальной работы к групповой. Сравнивая результаты индивидуальной и групповой деятельности в экспериментах по подниманию груза через блок, было установлено, что группа из трех человек была в состоянии совместными усилиями достигнуть такой же мощности, которую при индивидуальной работе достигали 2,5 человека. А группа из 8 человек коллективно производила работу, выполняемую индивидуально всего 4 испытуемыми, т.е. в группе из восьми человек каждый индивид терял больше половины своего потенциала. Обобщенные данные многочисленных исследований позволили выявить практически линейную зависимость убывания усредненного индивидуального усилия в группах от двух до восьми человек.

Автор объяснял катастрофическую потерю индивидуальной эффективности при работе в группе за счет координационных потерь. Современные, более точные исследования, изучающие влияние членства в группе на индивидуальную деятельность, обнаружили несколько меньшие потери, но в целом подтвердили данные Рингельманна и зафиксировали существование так называемого эффекта «социального лодыря», т.е. эффекта снижения индивидуального усилия при работе в группе в сравнении с тем усилием, которое человек прикладывает индивидуально. Этот эффект обычно объясняется или потерями координации, или потерями в мотивации, или обоими факторами вместе.

Но наряду с «количественными» потерями, групповая деятельность нередко приводит и к «качественным» потерям в результате совместного решения. Как не странно, но на низкое качество совместного решения может повлиять высокая сплоченность группы. Грубые ошибки могут быть допущены в результате стремления подавить свое несогласие в интересах групповой гармонии. Ирвин Джанис назвал этот феномен «огрупплением мышления»: режим мышления, возникающий у людей в том случае, когда поиски консенсуса становятся настолько доминирующими для сплоченной группы, что она склонна отбрасывать реалистические оценки альтернативного способа действий. Симптомы проявления «огруппленного мышления»:

иллюзия неуязвимости – все исследованные группы проявляли излишний оптимизм, который не давал им увидеть признаки опасности;

никем неоспариваемая вера в этичность группы – члены группы верят в неотъемлемо присущую ей добродетель и отвергают все рассуждения о морали и нравственности;

рационализация – группа справляется с трудностями, коллективно оправдывая свои решения, каждая инициатива превращается в акцию по самозащите и самооправданию;

стереотипный взгляд на противника – противники рассматриваются как слишком злонамеренные, чтобы вести с ними переговоры или слишком слабые и неразумные, чтобы защитить себя от планируемых ими действий;

давление конформизма – тем, кто высказывает сомнения относительно идей и планов группы, дают отпор, чаще, при помощи насмешек, задевающих личность;

самоцензура – так как в группе существует видимость консенсуса, ее члены предпочитают скрывать или отбрасывать свои опасения;

иллюзия единодушия – самоцензура и конформизм не дают нарушиться консенсусу, создающему иллюзию единомыслия, кажущийся консенсус подтверждает правильность группового решения;

«умохранители» – некоторые члены группы защищают ее от информации, которая могла бы поднять вопросы морального характера или поставить под сомнение эффективность группового решения.

Обобщая практический опыт удачных групповых решений, Джанис сформулировал рекомендации, позволяющие предотвратить «огруппление мышления» индивида в группе:

Быть беспристрастным – не становиться безоговорочно ни на одну из заявленных позиций;

Всемерно поощрять критическую оценку ситуации;

Время от времени подразделять группу на более мелкие подгруппы, после чего совместно обсуждать разногласия;

Приветствовать критику со стороны независимых экспертов и коллег;

Перед выполнением принятых решений провести «собрание последнего шанса» для обсуждения возможных остаточных сомнений.

Социальные психологи выделяют несколько ситуационных переменных, которые оказывают значительное влияние на групповое поведение. Это, прежде всего, личностные особенности членов группы, размер группы и степень ее однородности.

Личностные особенности членов группы могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на эффективность групповой работы. Многочисленные психологические исследования подтверждают, что черты личности, имеющие положительное значение в контексте данной культуры, положительно коррелируют с групповой эффективностью, моральным климатом и сплоченностью. Отрицательно оцениваемые черты личности, типа авторитарности, доминантности, отсутствие гибкости негативно влияют на работу группы. Эффект влияния характеристик отдельной личности может быть невелик, но сумма схожих характеристик часто является решающим фактором групповой деятельности.

Размер группы является важной детерминантой группового поведения. Для выполнения оперативных задач наиболее эффективны группы, состоящие примерно из 7 человек. Большие группы, численностью 12 и более человек являются эффективными для выполнения комплексных и сложных задач. Группы с нечетным количеством работников предпочтительнее, чем группы с четным количеством. Группы из 5 и 7 человек наиболее полно сочетают в себе преимущества больших и малых групп. Данное количество членов в группе (5 или 7 человек) достаточно велико, чтобы сформировать устойчивое большинство, обладать разнообразными навыками и, в то же время, достаточно компактно, чтобы избежать доминирования нескольких членов группы, образования подгрупп, игнорирования участия отдельных членов, дробления группы на диады и т.п.

Неоднородность группы, по мнению исследователей, благоприятно сказывается на групповой эффективности. Если группа неоднородна с точки зрения личностных особенностей ее членов (знаний, способностей, навыков), то с большей вероятностью можно прогнозировать, что она выполнит любую задачу. Неоднородная группа, как правило, более конфликтна, однако практика свидетельствует, что она способна действовать более эффективно, чем однородная группа.

Организация и управление групповой работой достаточно сложный процесс, который постоянно подвергается воздействию множества факторов, дестабилизирующих индивидуальную активность членов группы и коллективную деятельность в целом. Дискуссия в группе часто делает мнение участников более жестким, усиливает взаимную враждебность, также влияние группы может подавлять инакомыслие, пораждать феномен «огруппления мышления», который часто приводит к принятию ошибочных решений. Но, в то же время, исследователи и руководители постоянно стремятся использовать сильные стороны совместной деятельности индивидов для поиска новых, более эффективных решений стоящих перед ними проблем.

Рассмотрим более подробно структуру группового принятия решения.

При групповом принятии решения речь идет о групповом обсуждении определенной проблемы, в результате, которого группа как таковая принимает конкретное решение.

Процесс группового принятия решения состоит из четырех этапов:

1. Установление фактов (групповое интервью).

2. Оценка фактов (мнения по поводу установленных фактов).

3. Поиск решения (брейнсторминг).

Принятие решений.

Первый этап: основная задача заключается в сборе данных. Этот этап носит исключительно фактический и объективный характер. На этом этапе участники совместного обсуждения стараются воздерживаться от оценки собираемых фактов. Наиболее распространенный метод сбора всей совокупности мнений в группе по определенному вопросу – групповое интервью. Эффективность проведения группового интервью зависит от тщательности подготовки:

заранее оповестить всех членов группы о целях группового обсуждения, четко обозначить тему;

выбрать удобное для всех время обсуждения, установив продолжительность около 1,5 часов;

обеспечить физический и психологический комфорт (желательно иметь круглый стол, должны отсутствовать посторонние наблюдатели и т.д.).

Задачей интервьюера (проводящего групповое интервью) является, с одной стороны, контроль за групповой динамикой, с другой – направление группы на достижение поставленной цели. Для этого он должен способствовать активному участию каждого члена группы в обсуждении поставленных задач. Этому способствует личное поведение интервьюера. Он не должен ни в коем случае подавлять группу, стараться избегать высказывать собственное мнение или какое-либо суждение по поводу деятельности группы. Он должен ограничиться тем, чтобы направлять в нужное русло выступления участников и вносить в них ясность. Этому способствует применение некоторых психотехнических приемов:

1) Хорошим способом «разговорить» участников интервью является повторное изложение аффективного содержания сказанного. Этот повтор должен быть как можно более объективным, следует избегать всякой оценки, чтобы не возникло сопротивление в группе.

2) Для прояснения высказываний отдельных участников группы, полезно задавать дополнительные вопросы, сформулированные в открытой форме, что облегчает процесс самовыражения для опрашиваемых.

3) Если в ходе интервью один из участников задает вопрос ведущему, то он может «переадресовать» этот вопрос всей группе или самому этому участнику (в первом случае это будет вопрос-эстафета, во втором – вопрос-эхо).

4) По мере завершения обсуждения отдельных пунктов ведущий должен подводить некоторый итог сказанному. При необходимости он может обратить внимание участников на спорные моменты, но цель его не в том, чтобы привести всех к единому мнению, а подвести промежуточный итог.

Второй этап носит оценочный, диагностический характер. Участники имеют возможность говорить все, что они думают о собранных данных. Руководитель собрания в это время только регистрирует высказываемые мнения. Приступать к поиску решений проблемы на этом этапе еще преждевременно. Поиск решения происходит на третьем этапе.

Третий этап: брейнсторминг (мозговой штурм) – поиск решения проблемы. На этом этапе ни ведущий, ни участники не должны критиковать мнение других участников. Группа должна высказывать максимальное количество идей по поводу одной конкретной проблемы.

Процесс протекания брейнсторминга включает три фазы:

Вступительная фаза, длительностью примерно 15 минут. За это время ведущий сообщает информацию о методе, правилах и четко излагает вопрос, требующий решения.

Основная, узловая фаза брейнсторминга, длится около часа. Наиболее творческая стадия, когда активность участников максимальна и идеи высказываются свободно.

Заключительная фаза. Ведущий сообщает, что высказанные идеи будут доведены до сведения специалистов, способных оценить их с точки зрения их реального применения. Если у участников возникнут еще какие-либо идеи позже, они смогут изложить их в письменном виде в течении суток.

Наибольший успех брейнсторминга возможен при соблюдении следующих условий:

группа должна включать в себя не более 10 человек;

статус участников должен быть примерно равным;

в группе должно быть всего несколько человек, сведущих в рассматриваемой проблеме, чтобы предоставить полный простор воображению участников;

обсуждение должно проходить в комфортной и непринужденной обстановке, для того, чтобы участники чувствовали себя свободно. Кресла должны быть расположены по кругу, стол не обязателен;

участники должны обращаться друг к другу по именам;

руководитель не должен подавлять группу, однако именно он направляет ее работу;

на брейнсторминге помимо основных участников необходимы наблюдатели «за кругом», которые должны фиксировать все что говорится без разбору,но не вмешиваться в работу группы. В некоторых случаях руководитель сам фиксирует на доске высказывания участников.

Четвертый этап – это стадия принятия решения. Предложенные решения группа сопоставляет с установленным на втором этапе «диагнозом», происходит своеобразный перебор вариантов решения, их сопоставление и выбор наиболее оптимального из них. Обычно при обсуждении на этом этапе присутствует также около десяти человек. Ведущий обозначает на доске план обсуждения, фиксирует все поступающие предложения, а также обсуждение каждого предложения в отдельности.

В значительной степени успех группового принятия решения зависит от деятельности ведущего, направляющего работу всей группы. Он должен создавать атмосферу доверия и способствовать сотрудничеству участников группы. Для этого необходимо постоянно создавать условия и поощрять свободное выражение идей, чувств и установок, не мешать говорить и уметь слушать, принимать проявляемые участниками чувства и самому уметь их выражать.

Современные исследования по эффективности брейнсторминга обнаружили, что этот метод является более успешным, если идеи вырабатывались независимо, а потом комбинировались, нежели при групповом обсуждении. Возможно, что превосходство группы проявляется из-за того, что больше людей занято решением проблемы, а не из-за самого взаимодействия. «Мозговой штурм» мало эффективен в чрезмерно больших группах, так как отдельные ценные мнения там часто игнорируются, а голосование не гарантирует принятия оптимальных решений. В то же время авторы отмечают, что группы обычно добиваются лучшего результата, чем индивидуумы, особенно, если лидер добивается, чтобы свое мнение высказывали все члены группы. Однако лучший член группы в одиночку может добиться лучшего результата, чем вся группа в целом.

Западные исследователи пришли к выводу, что групповые оценки точнее индивидуальных, но при этом групповая точность зависит от различных факторов: от природы и сложности задачи, от компетентности членов группы, способа общения. Некоторые исследователи (Р.Хейсти, Г.Хилл и др.) обнаружили, что групповые решения логических задач превосходили индивидуальные общим развитием, но самый эрудированный представитель группы в одиночку работал лучше, чем вся группа в целом. При решении сложных вопросов групповая работа имеет неоспоримые преимущества, так как члены группы могут поделиться мнениями и исправить ошибки друг друга. На эффективности групповой работы значительно сказывается и то, каким образом взаимодействуют члены группы между собой.

Интересные результаты были получены Д. Снайзек, которая сопоставляла пять типов методик принятия решений, применяемых группами: 1) «консенсус», когда в лобовом, открытом обсуждении выбирается оценка, принимаемая всеми членами группы; 2) «диалектическая» методика, в которой члены группы обсуждали факторы, которые могут повлиять на их оценку; 3) «диктатура», когда обсуждение заканчивается выбором субъекта, чья оценка и станет оценкой группы; 4) метод Дельфи, когда члены группы не встречаются лицом к лицу, а представляют ответы анонимно в серии раундов, пока не будет достигнут консенсус или принято среднее решение; 5) «коллективная» методика, предотвращает все интриги среди членов группы, просто усредняя индивидуальные оценки для получения оценки коллективной.

Автор обнаружил, что каждая из четырех первых методик достигала более точных результатов, чем простое усреднение (пятая методика), но лучшие результаты принесла «диктатура», при которой процент ошибок был в три раза меньше. Характерно, что в каждом случае применения метода «диктатуры», «диктатор» группы изменял свое конечное мнение в направлении коллективного среднего, тем самым увеличивая величину ошибки. Другими словами, группы были способны выбирать «диктаторов», но они под воздействием феномена «огруппления мышления» и других факторов группового давления, быстро становились «демократами» и тем самым снижали эффективность групповой работы. Результаты данного исследования еще раз обращают внимание на то, что при решении дилеммы: «Лучше одна голова или несколько голов?», следует учитывать, как эти головы соединены и взаимодействуют.

На эффективность совместной деятельности, вопреки известному выражению из басни Крылова «Квартет»: «А вы друзья, как ни садитесь…», может повлиять и пространственная ориентация участников групповой работы за рабочим столом. По мнению исследователей (А. Пиз и др.) проблемы пространственной ориентации участников делового взаимодействия, расположение участника «А» по отношению к участнику «В» за стандартным прямоугольным столом может иметь следующие варианты:

 А В-2

 В-1

# В-5

В-3 В-4

В-1 – угловое расположение. Характерно для людей, занятых дружеской, непринужденной беседой. Способствует контакту глаз, свободной жестикуляции. Угол стола служит частичным барьером, позволяющим уйти в оборону в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. Отсутствует территориальное разделение стола.

В-2 - позиция делового взаимодействия. Одна из самых удачных стратегических позиций для предъявления, обсуждения и выработки совместных решений.

В-3 – конкурирующе-оборонительная позиция, вызывающая атмосферу соперничества и конкуренции. Наиболее неблагоприятная позиция для выработки совместных решений. Разделение территории на две равные части вынуждает участников постоянно вторгаться в чужую территорию в силу его размеров, что приводит к созданию напряженных отношений.

В-4 – независимая позиция. Характерна для людей, не желающих взаимодействовать друг с другом, свидетельствует об отсутствии заинтересованности.

В-5 – позиция, занимающая среднее положение между В-4 и В-1. Она в какой-то мере более благоприятна, чем В-4, однако раздел стола на две равные части говорит о нежелании взаимодействовать друг с другом.

В-6 – (когда «А» занимает положение «В-1» на схеме, а «В-6» положение «В-5», т.е. напротив друг друга на торцах прямоугольного стола) – позиция, свидетельствующая о нежелании сотрудничать, к тому же отягченная конфротацией, соперничеством. В такой позиции собеседники просто не желают «слышать» друг друга. В то же время собеседник «В-6» может выражать стремление захватить лидерство, особенно если участник «А» сидит спиной к двери комнаты.

Данная методика является результатом практических наблюдений за поведением людей в деловом общении, проходящих за прямоугольным столом, и отражает определенные эмпирические закономерности, которые интуитивно улавливают опытные руководители и организаторы деловых встреч. Может быть, именно поэтому сейчас снова стали входить в моду круглые столы, чтобы смягчить влияние углов на эффективность групповой работы при проведении деловых встреч и совещаний.

Действительно, добиться высокой эффективности при организации групповой деятельности не легко. Слишком много факторов психологических, социальных, этно-функциональных… и даже пространственно-территориальных влияет на успешность каждого участника совместной деятельности и всей группы в целом.

И все группа может добиваться значительных творческих результатов и высокоэффективных решений, собирая разностороннюю информацию и совершенствуя оценку возможных альтернативных решений.

ЛИТЕРАТУРА

Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 1988.

Занковский А.Н. Организационная психология. - М., 2000.

Майерс Д. Социальная психология. - СПб., 2002.

Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. - М.,1988.

Скотт П. Психология оценки и принятия решения. - М.,1998.