

Процесс группового функционирования.

1. Экологический аспект.
2. Личность в групповом процессе.
3. Межличностные отношения в групповом процессе.
4. Процесс принятия группового решения

1. Экологический аспект функционирования малой группы.

Анализ малой группы требует обратить внимание на аспект, получивший в литературе название «экологического». Любая группа включена в определённую физическую среду обитания, пребывание в которой описывается в таких терминах, как 1) *территориальность*, 2) *личное пространство*, 3) *пространственное расположение членов группы*.

Под *территориальностью* понимается занятие личностью или группой определённого физического пространства и контроль над ним и находящимися в нём объектами.

Выделяют *индивидуальную* и *групповую* территориальность. Территориальное поведение.

К *отличительным чертам групповой территориальности* относят:

- Установление группой терр-х прав и защита занимаемого пространства от вторжения,
- Контроль над значительно большей, нежели в случае индивидуального поведения, территорией.

1) *Территориальность* позволяет группе решить ряд важных задач:

- защитить ценные групповые ресурсы,
- добиться ощущения обособленности от других групп,
- более эффективно контролировать социальные взаимодействия,
- усилить сплочённость, выразить свою социальную идентичность,
- способствовать предотвращению межгрупповых конфликтов, обеспечивая безопасность отдельных членов.

Учёные сделали некоторые попытки создать классификацию занимаемых группой пространств. И вот что у них получилось.

Классификация Рассела Д. И Уорда Л.

Первичные территории – пространства, занимаемые первичной группой (семьёй)

Вторичные территории - пространства, занимаемые вторичной группой (бригадой)

Публичные территории – пространство, доступное для всех стремящихся в него попасть индивидов.

Классификация Лаймена С. и Скотта М

Публичная территория - пространство, доступное для всех стремящихся в него попасть индивидов.

Домашняя территория – пространство, дающее свободу поведения в сочетании с чувством контроля и интимности.

Территория взаимодействия – пространство, в котором могут происходить собрания, политические мероприятия и т.п.

Телесная территория – анатомическое пространство и его непосредственное окружение.



Имеет отношение к такому аспекту индивидуального бытия, который получил название «личного пространства».

2). Личное пространство

Личное пространство (ЛП) трактуется как *область непосредственного окружения личности, активно ею охраняемая, вторжение в которую вызывает состояние дискомфорта*.

В отличие от территориальности, *личное пространство* не связано с какой-либо физической (географической) областью, а *имеет отношение лишь непосредственно к телу субъекта*. Его границы строго не фиксированы и могут меняться в зависимости от психологических и социальных отношений субъекта с другими людьми.

Нежелательное вторжение в личное пространство, по некоторым данным (Р.Соммер), может вызывать стресс и сказывается на своеобразии поведенческих реакций.

Нежелательное близкое присутствие другого:

- увеличивает количество таких жестов, как *поглаживание волос и потирание рук*, что свидетельствует о напряжении и беспокойстве,
- усиливает стремление выйти из ситуации нежелательного соседства,
- сказывается на физиологических реакциях,
- способно стимулировать агрессивное поведение.

Раскрыть роль личного пространства для группового процесса (нежелательное вторжение – негативные реакции – влияние на эффективность гр-го функционирования).

3) Пространственные расположения членов группы.

Выбор субъектами местоположения в группе часто носит культурно детерминированный характер: лица, воспринимающие себя как высокостатусных, стремятся, чтобы их положение соответствовало этому представлению (присяжные заседатели с высоким соц статусом - средний класс - во время заседаний занимают место во главе стола чаще, чем представители более низких соц слоёв),

Эксперименты Соммера Р. Равный статус партнёров. При решении кооперативных задач испытуемые располагаются с одной стороны стола *рядом друг с другом* (бок о бок), а при решении конкурентных задач, испытуемые предпочитают садиться *по обе стороны стола* (лицом к лицу).

Шоу М. Предполагает, что существует *зависимость* между той или иной пространственной позицией и эмоциональным удовлетворением ЧГ.

Пространств расположение ЧГ влияет на развитие *внутригруппового взаимодействия*, в частности коммуникативной его стороны. Экспериментальные данные: сидя за круглым, квадратным или прямоугольным столом, члены дискуссионной группы **чаще** обмениваются информацией с *сидящими напротив* них, нежели с соседями (кроме случаев с директивным сильным рук-м).

На основе многих экспериментов, Соммер сделал важное заключение: *эффективность дискуссионной группы будет выше, если размещать участников за небольшими круглыми столами.*

Близость расположения довольно сильно связана с усилением коммуникации, ростом аттракции и дружеских отношений. Люди размещаются в пространстве не в случайном порядке. Они, как правило, *тяготеют к тем, кто вызывает у них симпатию и с кем они хотят общаться*, и в то же время *держаться на расстоянии от тех, кто им несимпатичен и не вызывает желания общаться.*

Выбор членом группы положения в пространстве часто обусловлен его статусом (лидер садится во главе стола, а сидящий во главе стола воспринимается как лидер).

Статус и место в коммуникационной сети (централизованные и децентрализованные сети).

Группа не просто располагается в каком-то пространстве, она *обживает* там, *адаптируется* к нему, активно в нем *действует*, вступает в *межгрупповые* отношения. И, наверное, это как-то влияет на процесс её функционирования.

Исследования проводились преимущественно на группах, находящихся в «экзотических» условиях. ПОЧЕМУ?

В результате этих исследований можно сделать несколько выводов:

- чем более изолирована территориально группа, тем чаще в ней возникают межличностные конфликты (скрытые или отчётливо проявляющиеся), значение и цена которых может быть очень высока,
- другие группы могут восприниматься как «чужие», враждебные, что вызывает негативные реакции у ЧГ,
- длительное пребывание вместе в частично или полностью замкнутой среде способствует росту сплочённости (или падению к концу плавания – на судах дальнего плавания),
- возрастает давление группы, направленное на поддержание групповых норм, достижение общих целей и координацию действий отдельных ЧГ.

Таким образом, нельзя анализировать группу и процессы, происходящие в ней, без учёта экологического аспекта, не принимая во внимание условия, в которых она находится.

2. Личность в групповом процессе.

Учёт личностных особенностей членов группы неизбежен, поскольку оказывает достаточно заметное влияние на структурные, композиционные и динамические характеристики группового процесса.

Существует довольно много работ, посвящённых изучению этого процесса, но они *весьма противоречивы по полученным результатам, разнообразны и зачастую слабо связаны между собой*. Из-за чего нельзя говорить о построении какой-либо строгой их классификации.

Тем не менее, М.Шоу предложил сгруппировать все личностные характеристики ЧГ (отмеченные в разных исследованиях) в 3 класса переменных:

- биографические характеристики: возраст (хронологический, социальный и психологический), пол (гендер), образование, социально-экономический статус, мобильность.

- способности: интеллект (общая способность), умения, знания (специальные способности).

С возрастом наблюдается тенденция ограничивать межличностные контакты, увеличивая вместе с этим сложность моделей взаимодействия (меняем количество на качество).

- черты личности. Сгруппированы в 5 групп:

- межличностная ориентация (авторитарность и оценка руководителем наименее предпочитаемого сотрудника, направленность личности),
- социальная сензитивность (эмпатия, социальное понимание, социабельность),
- стремление к власти (доминантность, агрессивность, упорство, стремление к превосходству),
- надёжность (ответственность, уверенность в себе, самоуважение),
- эмоциональная устойчивость (тревожность, личностное приспособление).

Вывод: личностные особенности участников группового процесса оказывают на него известное влияние (опосредованное целым рядом факторов), отражающееся как на динамике самого процесса, так и на сопутствующих ей феноменах групповой жизни.

3. Межличностные отношения в групповом процессе.

Ранее мы говорили о влиянии личности на групповой процесс. Но прежде чем такое влияние реально будет иметь место, личность должна вступить во вполне определённые отношения с другими личностями, образующими эту группу.

Межличностные отношения в групповом процессе рассматриваются преимущественно через диадные отношения, либо выходящие за рамки диады, но ещё не дающие представления о целостном групповом процессе.

Анализ МО можно рассматривать через призму трёх аспектов.

1. Аспект межличностного восприятия.

Подразумевает анализ МО с точки зрения *восприятия человека человеком* (перцепция). *Перцептивный акт* рассматривается как *первичный структурный компонент* МО.

Образ человека, складывающийся в восприятии, сопоставляется со множеством образов памяти, на основании чего делается вывод об этом человеке.

Эмпирические исследования (диссертационное исследование Т.С. Мироновой) позволили выделить несколько факторов (детерминант), обуславливающих межличностное восприятие:

- *эффективность совместной деятельности* (определяет содержание восприятия) **является основным детерминирующим фактором**,
- *уровень развития и форма организации совместной деятельности*,
- *переменные группового и личностного характера* (самовосприятие, недостаточно интегрированный образ «Я» - рассогласование я-реального и я-идеального).

➤ Межличностное восприятие ЧГ может также оказывать влияние на *эффективность деятельности*.

Перцептивный акт является лишь компонентом межличностных отношений, а также одним из важнейших факторов их развития. Последнее проявляется в различных феноменах, в частности, в феномене личностной совместимости.

2. Феномен межличностной совместимости (МС).

МС рассматривается преимущественно как «диадный» феномен и *предполагает наличие момента обоюдного удовлетворения членами диады потребностей и поведенческих проявлений друг друга.*

М. Шоу предложил классификацию, в которой выделяет 2 типа МС:

- 1) *потребностная совместимость*: в **основе** лежит *сходство в потребностных характеристиках партнёров, либо комплементарность (взаимное соответствие) этих характеристик, либо какие-то более сложные, комбинированные их сочетания.*
- 2) *поведенческая совместимость*: предполагается, что *определённые личностные свойства партнёров по взаимодействию детерминируют типичные поведенческие модели, способные продуцировать либо совместимость, либо несовместимость между ними*

В рамках *потребностной совместимости* можно выделить **теорию интерперсональных отношений** У.Шутца (1958), которая утверждает, что межличностное поведение обусловлено индивидуальными ориентациями людей.

Согласно этой теории, каждый строит свои отношения с другими, используя типичные для него модели межличностной ориентации. В основе этих моделей лежат три фундаментальные интерперсональные потребности:

- *включённость* (стремление устанавливать и сохранять благоприятные отношения с людьми),
- *контроль* (диапазон от желания доминировать, влиять на других, до желания быть контролируемым),
- *любовь* (желание быть нравящимся и любимым и отражается в тёплых эмоциональных связях, возникающих между людьми).

Различные сочетания этих потребностей имеют своим следствием три типа совместимости:

- Взаимообменную – относится к взаимному проявлению любви, контроля и включённости;
- Инициаторную – основывается на принципе комплементарности (дополнительности): в этом случае один из диады выступает субъектом инициативы, а другой – объектом;
- Реципрокную – характеризуется степенью, в которой проявление каждым субъектом контроля, включённости или любви отвечает желаниям других людей относительно соответствующей потребностной сферы.

В МС проявляется *гармонизация* межличностных отношений, тогда как полярной формой их выражения может стать конфликт, который также рассматривается как один из важнейших аспект МО.

3. Конфликт.

Существует много разнообразных определений конфликта.

(Как бы вы определили, что это такое?)

Конфликты бывают:

Внутриличностные

Межличностные

Внутригрупповые

Межгрупповые

Межорганизационные

Шмидт и Кошман (1972) определяют две основные предпосылки любого конфликта:

- 1) несовместимость целей (*суммарный ноль*: если я выигрываю, вы проигрываете),
- 2) *осознание* возможности вмешательства в чьи-то действия или их пресечения (считаю ли я, что своими действиями помешаю вам одержать верх в этой ситуации?)

(Возможно ли избежать конфликтов?)

Конфликт может носить как деструктивный, так и конструктивный характер. Благодаря наличию внутригрупповых противоречий становится возможным *развитие группы, переход её на более высокий уровень функционирования.*

Явные и скрытые конфликты. Бездействие в конфликте.

Источники конфликта:

- несовместимость целей и мышления по принципу суммарного нуля,
- ошибочное восприятие,
- проблемы в коммуникации,
- дефицит ресурсов,
- межличностные столкновения (доносительство, дискриминация, сексуальное домогательство),

- конфликтогенность самой профессии (инспектор по технике безопасности, аудитор и т.п.)

Выделяют несколько основных исследовательских подходов в исследовании конфликта:

- *мотивационный* (в основе лежит идея *противоборства несовместимых намерений, целей*, направляющих поведение участников межличностного взаимодействия), исследования Дойчем кооперативного и конкурентного поведения (чтобы перерасти в конфликт, конкурентное поведение должно быть воспринято соперниками),
- *когнитивный* (обусловлен структурой задачи, когнитивными структурами противостоящих сторон, степенью согласованности используемых ими стратегий),
- *деятельностный* (рассматривает предметно –деловые разногласия между членами коллектива),
- *организационный* (различные конфликты в рамках организации – «к-т переговоров», «бюрократический к-т », «системный к-т»).

Приведите примеры конфликтов в рамках каждого из рассматриваемых подходов.

Негативные последствия конфликта.

- крадёт время и отвлекает внимание Г от решения гр-х задач (стоя по пояс в крокодилах, не так-то просто вспомнить, что всего-навсего собирался осушить болото),
- проявления вопиющего эгоизма и саботаж работы г-пы,
- эмоциональный и физический ущерб,
- раскол группы,
- утрата доверия,

Позитивные последствия конфликта

- раскрытие членов группы, зачастую с неожиданной стороны (таланты и способности, о которых никто не подозревал),
- инновации и внутригрупповые изменения,
- создание новой, более адекватной структуры,
- приобретение ЧГ опыта для предотвращения групповых конфликтов,
- выявление скрытых чувств и неразрешимых проблем, сопровождающих взаимодействие,
- в случае успешного разрешения, к-т может привести к объединению или воссоединению участников

Стадии конфликта (модель Понди)

(Для определения степени тяжести К.)

1. Латентный конфликт (существующие условия создают предпосылки для К., но группа ещё не осознала этого),
2. Осознание К (один или несколько ЧГ начинают осознавать, что К возможен),
3. Ощущение К (нарастание напряжённости в отсутствие открытого противоборства),
4. Манифестация К (стороны вступают в противоборство и благодаря действиям участников К о нём становится известно окружающим),
5. Последствия К (период, наступающий после того, когда К разрешён или подавлен).

4. Процесс принятия группового решения

Группы сталкиваются с необходимостью принимать самые разные решения. Иногда это очень простые решения (напр., когда сделать перерыв и выпить чаю), а иногда очень сложные (напр., какой приговор вынести человеку, обвиняемому в убийстве).

Модели принятия решения.

Каждая модель принятия решения вносит некое важное уточнение в исследования функционирования групп, для которых принятие решений является одной из основных задач. Мы рассмотрим несколько таких моделей (теорий), а затем, выявив различные типы решений и определив, каким образом каждый из этих типов может влиять на выбор оптимального подхода, мы создадим интегративную теорию, объединив в ней самые лучшие идеи.

1. Базовый шаблон.

Авторы теории выделяют 5 стадий, которые должна пройти Г для того, чтобы решение было принято: 1) определение проблем, 2) выявление ограничений, 3) выработка альтернатив, 4) выбор оптимальной альтернативы, 5) исполнение.

Этот шаблон может быть взят за основу, скелет, на который мы будем «наносить» дополнительные теории.

2. Модели рациональных решений.

Понятие модели рационального принятия решения (ПР) основано на некоем идеальном представлении. Перечисленные выше этапы ПР используются, но в более усовершенствованном виде.

Согласно этой модели, на стадии выработки альтернатив должны быть перечислены ВСЕ гипотетически возможные варианты и ВСЕ вероятные последствия реализации каждого из них.

Благие намерения. Но на практике эта модель утопична. Человеческие возможности ограничены.

Метод мозгового штурма.

? Как вы обычно подходите к принятию решения? Меняется ли Ваш подход в зависимости от серьёзности принимаемого решения?

3. Утилитарная модель (от лат. utilitas – польза, выгода).

Эта модель позволяет разобраться, какая из предложенных альтернатив «лучше всех». Она представляет собой системный подход к определению и оценке вариантов решения.

Сначала мы определяем, какие качества любой из предложенных альтернатив для нас важнее всего. Другими словами, мы заранее устанавливаем определённые критерии, которые описывают ключевые достоинства и недостатки выдвинутого предложения. А после того, как критерии будут установлены, мы сможем решить, какие из имеющихся альтернатив удовлетворяют нашим параметрам.

И, наконец, мы оцениваем, насколько значимыми нам кажутся преимущества существующих альтернатив, и с какими неудобствами или проблемами сопряжена каждая из них.

4. Оптимизирующая модель (ОМ).

Харрисон внёс в утилитарную модель ряд усовершенствований. Он не стал отталкиваться от центр-го этапа нашего базового шаблона – выработки альтернатив. По его утвержд-м, мы должны сначала удостовериться, что в этом решении есть необходимость. Люди нередко испытывают острую потребность делать хоть что-нибудь, независимо от ситуации. Это называется «ловушкой деятельности». Каждый раз, когда мы вмешиваемся в ситуацию, руководствуясь благими намерениями изменить её к лучшему, мы рискуем её усугубить. Если перед нами стоит незначительная проблема, то шансов ухудшить её у нас гораздо больше, чем перспектив её исправить.

Необходимо выработать критерии, которые помогут понять, когда надо вмешаться, а когда не стоит этого делать. И в этом может помочь ОМ, т.к. она позволяет выявить различия между имеющейся ситуацией и той ситуацией, к-ю мы хотели бы получить.

Если мы уверены, что нам действительно необходимо принять решение, в первую очередь надо выдвинуть критерии своего решения. Какие характеристики для нас важны? Определившись с характеристиками, мы приписываем каждой из них определённый вес. Что для нас важно – чтобы решение было недорогим или быстро привело к результатам? Как бы мы не ответили, это, несомненно, повлияет на выбор альтернатив. Основываясь на критериях, дифференцируемых в зависимости от веса, мы можем выбрать решение, которое наилучшим образом отвечает нашим потребностям.

5. Интуитивная модель (ИМ).

Все предыдущие модели позволяют подходить к принятию решения вполне логично и объективно. Но в жизни это не всегда возможно. Если бы все решения можно было принимать, руководствуясь логикой, мы бы просто просчитывали их на комп-е. *К преимуществам группового принятия решений относится богатство и многообразие ресурсов, которые приносят в группу её участники.*

Иногда логика того или иного решения очевидно, но внутренний голос говорит «нет». Чаще всего интуитивное принятие решений приписывают женщинам, но время от времени у каждого возникает ощущение, что что-то идёт не так. Такие сомнения бывает трудно передать словами, но при этом они совершенно реальны. *Нужно понять, что в процесс принятия решения мы вносим долю своей внутренней человеческой сути, и попытаться разобраться, что именно нас смущает в решении, которое на первый взгляд кажется оптимальным.*

6. Коммуникативно-ориентированная модель (КОМ).

Модель, предложенная Вацлавиком, Уиклендом и Фишем, содержит ряд важных дополнительных этапов и соображений, обогащающих процесс принятия решений, особенно если для выполнения этого решения необходимо работать с людьми, а не с техникой и не с организационной и групповой структурой. Основным *достоинством* этой модели является то, что как проблема, так и желаемые изменения должны быть *сформулированы в терминах поведения* (что нужно сделать, чтобы произошли изменения). Также КОМ предполагает стремление проанализировать прошлые попытки решения проблем в групповом контексте.

Согласно этой модели, на первом этапе необходимо сформулировать проблему в объективных поведенческих терминах. *Чьи действия вызывают проблему? Какие именно действия поражают проблему? Присутствует ли фактор социальной лености?*

На втором этапе необходимо понять, какие действия группа предпринимала ранее, стремясь решить эту задачу. *Были ли они успешны, или наоборот? Было ли оптимальным их решение с т.зр соотношения выгод и затрат?* К какому бы решению члены группы не пришли, оно всё равно поможет направить протекающий процесс в более конструктивное русло.

Третий шаг – формулировка желаемых изменений с поведенческой т.зр. *Что же мы хотим получить?* Значительно проще вносить изменения в поведение людей, если ставить перед ними чёткие задачи. Распространено убеждение, что люди сами знают, чего от них хотят. Но если не сообщить им об этом в конкретной форме, питать такие иллюзии может быть небезопасно.

И, наконец, на последнем, четвёртом этапе модели необходимо разработать план реализации желаемых изменений. *Как нам добиться формирования новых поведенческих моделей?*

7. Спиральная модель (СМ).

Все модели, рассмотренные ранее, являются линейными. Мы перемещались по прямой из пункта А (необх-ть принятия решения) в пункт Б (принятие решения), затем в пункт В (выполнение решения) и в пункт Г (оценка решения). Шейдел и Кроуэлл (1964) утверждают, что процесс принятия решений нередко носит не столь линейный характер, и предлагают свою модель, получившую название *спиральной*.

На обсуждение группы предлагают новую идею. Группа её обсуждает, развивает, изменяет и корректирует. Впоследствии эта идея *становится фундаментом* для нового подхода группы к процедуре принятия решений. Следующие идеи описывают спираль и проходят процесс «проверки охвата», а затем берут за основу для следующего витка, ведущего к новым решениям. *По мнению Шейдел и Кроуэлл, непрерывное хождение по кругу является, по крайней мере, одной из причин, объясняющих, почему группы затрачивают так много времени на выработку решений.*

Теперь, объединив воедино наиболее полезные элементы рассмотренных ранее моделей, представим Единую Унифицированную Интегративную Модель принятия решений (ЕУИМ).

Итак, окончательная модель ЕУИМ включает в себя следующие этапы:

1. определение проблемы	4. выбор,
2. определение альтернатив,	5. исполнение решения,
3. обсуждение альтернатив,	6. оценка решения.

1. Определение проблемы.

На этом этапе необходимо решить 2 важные задачи:

- определить решение, которое необходимо принять (и определить потребность в таком решении),
- установить структуру группы, которая будет проходить оставшиеся этапы.

<Подготовка номера к Дню Факультета.>

- а) Лучший способ для выявления проблемы – сбор информации: базовая информация
Какие из происходящих событий создают проблему?
Насколько группа продуктивна? По какой причине?
- б) Определить, какой мы хотим видеть эту ситуацию?
Есть ли разница в существующей ситуации и желаемой? Какова она?
Можем ли мы добиться изменений, не рискуя усугубить эту ситуацию?
- в) Операциональное определение проблемы – постановка диагноза, чтобы определить, какие операции необходимы для разрешения проблемы. Неверный диагноз (простуда вместо воспаления лимфоузлов) – неверные действия при лечении → отсутствие ожидаемого результата.
В какой момент возникла проблема? Как она возникла?
При каких обстоятельствах она появилась?
Кто был причастен к её появлению и кто был рядом, когда её обнаружили?

Аналогия с анализами, которые берёт врач для подтверждения диагноза

г) Создание структуры принятия решения.

Распределить задачи.

Составить графики.

Определить, на основании чего будет приниматься решение о том, что задача выполнена (голосование или что-то другое?).

Чтобы не возникло проблем в дальнейшем функционировании группы

К концу этого этапа мы определим, существует ли проблема и следует ли в связи с этим принимать какие-либо шаги?

2. Определение альтернатив.

Мы решили, что именно идёт не так и требует вмешательства, теперь можно переходить к определению альтернатив решения.

Сначала определить критерии, которым будет удовлетворять «наилучшее» решение проблемы.

Оговорить негативные побочные эффекты и выделить среди них приемлемые.

Методы выбора альтернатив – на усмотрение группы (мозговой штурм, экспертное мнение и др.)

Может выплыть две ловушки: 1) ловушка модели скрытого фаворитизма, когда предпочтения отдельных участников благодаря их усилиям получают большой удельный вес (элемент субъективности); 2) ловушка деятельности, когда за бессмысленной суетой наносится вред процессу группового решения задачи.

3. Обсуждение альтернатив.

На этом этапе возникает больше всего разногласий и конфликтов.

С одной стороны, когда ЧГ знают, что перед ними стоит сложная проблема, они выдвигают более продуманные альтернативы и в результате группового процесса принимают более конструктивные идеи.

С другой стороны, часто в группе возникает стремление избежать конфликта, что выражается в различных техниках избегания.

- а) Одна из них – техника откладывания: необходимые дела откладываются как можно дольше. Каковы причины? (дефицит времени, слабая сплочённость, высокая конфликтность)

Актуальна ли для вас проблема откладывания? Возникла ли когда-нибудь эта проблема в группе, в которой вы принимали участие? Какие шаги могла бы предпринять группа, чтобы справиться с ней?

- б) Другая – подстрекательство. Это то же самое, что откладывание, только наоборот.

Г сразу хватается за первую попавшуюся приемлемую альтернативу, не давая себе труда рассмотреть хотя бы несколько. Затем, сколько бы времени не осталось у участников, они пускаются оправдывать собственное решение, доводя его до совершенства.

Тут в дело вступает когнитивный диссонанс: «Мы – талантливая, творческая группа. С чего бы нам принимать глупое решение? Раз мы приняли решение X, значит оно лучшее (по определению)».

Необходимо на этом этапе учитывать также вопрос этики. Решение должно быть не только законным, но и этичным.

Как это определить? Надо задать несколько вопросов:

- Хочет ли кто-нибудь сохранить решение в секрете? Почему?

- Что подумает ваша мама, когда узнает, что вы приняли такое решение?
- Как вам понравится, если, включив телевизор, вы услышите, как это решение вместе с вашим именем упоминают в вечерних новостях?
- Не кажется ли вам, что это «дурно пахнет»?
- Что вы думаете о последствиях этого решения (для среды или внешней социальной группы)?

4. Выбор наиболее подходящей альтернативы.

Этот этап рекомендуется начать с воспоминания о том, по каким признакам вы определите, что решение достигнуто (задача решена).

Существует множество способов принять решение:

Последнее слово останется за руководителем?

Будет проведено голосование?

Если да, то, сколько голосов будет достаточно для победы?

Эти способы выявить верное решение получили название **критериев решения**

Какие возможности они нам сулят?

а) делегирование полномочий руководителю группы или определённой её части: «+» - при принятии не-существенного, рутинного решения (о приобретении бланков и т.п.), «-» - часть вклада Г в общее дело теряется, определённые варианты решения могут вызвать несогласие ЧГ.

б) голосование: каждый участник ставит других в известность о своих приоритетах, и Г выбирает «победителя».

Но сколько голосов нужно для «победы»?

Можно воспользоваться одним из нескольких критериев решения:

- как правило, Г признают *победу большинства* (есть риск оказаться в ситуации, когда 51% «за», а 49% «против»)
- можно объявить, что победит решение, получившее 2/3 голосов, но тогда решение может зависеть от меньшинства, о чём стоит знать при выборе такого критерия,
- можно заявить, что альтернатива будет принята в случае *единодушного голосования* (консенсус), но на этот способ уйдёт много времени,
- можно прибегнуть к *технике усреднённых данных*: ЧГ выбирают 5 лучших вариантов, а «победитель» выявляется по результатам подсчёта среднего (используется в тех видах спорта, где судейство носит субъективный характер – Олимпийские игры).

Можете ли вы привести примеры, когда было бы целесообразно использовать метод усреднённых оценок? (Конкурсы красоты)

5. Исполнение решения.

На этом этапе происходит выработка плана исполнения решения:

Кто отвечает за каждую из задач, составляющих общую проблему?

Каковы сроки исполнения?

Как будут внедряться изменения?

Где взять необходимые ресурсы?

Всё это необходимо обсудить во время оценки каждой из альтернатив

6. Оценка решения.

Мы сделали свой выбор и проследили за исполнением принятого решения. Теперь самое время провести оценку решения. Она *поможет в будущем*, когда мы снова приступим к принятию очередных решений.

Определить, что получилось хорошо и над чем ещё надо будет поработать:

- немного подождать, пока не произойдут ожидаемые изменения,
- вернуться к 1 этапу модели – *собрать информацию* о существующем положении вещей:

- Есть ли отличия? Если нет, то первым делом проверить исполнение.

- Всё ли сделано, как задумывалось? Если нет, значит, вы не получили никакой информации о качестве своего решения как такового. Или работали не с тем, с чем следовало.

в) если установили, что ситуация претерпела изменения, надо выяснить, какие именно – позитивные, негативные?

г) какое воздействие оказало решение на внешнюю среду? Надо быть уверенным, что решая одну проблему, мы не создаём других.

Процесс принятия решения в устойчивых группах зачастую носит циклический характер. Новые обстоятельства, возникшие в результате решения одной проблемы, становятся основой для решения очередных задач. Каждый раз, решая эти проблемы, мы овладеваем этим искусством и совершенствуем нашу технику.

Факторы, влияющие на процесс принятия решения.

1. Пол

Полоролевые стереотипы предписывают мужчинам и женщинам по-разному подходить к процессу принятия решений. На самом деле, биологическая половая принадлежность значительно меньшее влияние оказывает, чем полоролевая идентичность (феминность и маскулинность).

Термины феминность и маскулинность связаны с приобретёнными стилями межличностного взаимодействия, которые считаются социально приемлемыми в определённых условиях, и обусловлены половой дихотомией, поддерживают её и расширяют сферу её влияния.

Кинг провёл исследование для выявления взаимосвязи между 2 переменными (гендерная идентичность и стиль принятия решения) на выборке из менеджеров среднего и высшего звена.

Методика (опросник стилей решения) позволяет выделить 4 стиля принятия решения:

- директивный (непосредственно связан с решаемой задачей, ориентирован на управление, отличается реалистичностью, непосредственностью, прагматичностью и решительностью),*
- аналитический (предполагает большую сосредоточенность на решении проблемы и устранении неопределённости. Стиль исследователей и аналитиков),*
- концептуальный (ориентирован больше на людей, чем на задачу, стиль мечтателей),*
- поведенческий (чаще всего используют менеджеры, которые обращены к людям и вместе с тем не лишены прагматичности).*

В результате выяснилось, что женщины предпочитают концептуальный и поведенческий стили. Справедливо было бы ожидать, что женщины были бы успешнее в сферах деятельности, связанных с общением. Но Кинг не обнаружил этому подтверждения. Он выявил, что у женщин – менеджеров преобладали маскулинные черты, а у мужчин – менеджеров, наоборот, были высокие показатели по шкале феминности. Кинг сделал вывод о том, что, скорее всего, женщины с высокими показателями по шкале маскулинности выбирают такую «мужскую» профессию, как менеджмент.

2. Культурные особенности.

Коллективистские культуры (личные цели совпадают с групповыми, самопожертвование приветствуется). Принятие решений в группах с коллективистским укладом обещает меньше полемики и разногласий.

3. Конформизм

Подчинение личности групповому давлению, которое проявляется в стремлении личности к согласованию своих мнений и действий с мнениями и действиями членов группы.

4. Сдвиг риска и групповая поляризация

«Сдвиг риска» - это увеличение уровня риска в решениях, принимаемых группой. Это следствие деиндивидуализации в группе: никто из членов группы не наделён полнотой ответственности за окончательное решение. Индивид знает, что ответственность распространяется на всю Г.

Групповая поляризация – тенденция к усилению первоначальных мнений ЧГ. (если изначально консервативные, в результате обсуждения станут ещё более консервативными).

5. Социальная фасилитация

Тенденция в усилении доминантных реакций в присутствии других людей.