

ГРУПОВИ РЕШЕНИЯ - ПОВЕДЕНЧЕСКИ АНАЛИЗ

Анализирано е поведението на личността при изработването и вземането на групови решения. Определени са варианти на поведение, като са отчестени различни мотивиращи фактори. Посочени са предимствата и недостатъците на груповите решения. Представени са ситуации, когато груповите решения са подходящи, и такива, при които те само легитимират предварително определено решение от членове на групата.

JEL: D03; D21

Решението като акт на поведение на отделната личност или група има съществено значение за промяната в практиката на фирмите и организациите. Поведенческият анализ може да помогне донякъде да се предвиди реакцията на личността, респ. на групата, при определени ситуации в управленската практика.

При реализацията на управленския процес се изработват и вземат различни решения с оглед постигането на крайните цели. Те могат да се класифицират по различни признаци – обхват, начин на вземане, връзка с основните управленски функции и т.н. В зависимост от броя на участниците решенията се определят като еднолични и групови. Обикновено към първите се прибъгва при дефицит на време, ниска квалификация на сътрудниците и наличие на конфликтни ситуации. В специализираната литература груповите решения се определят с три разновидности (вж. Шикун, Филинова, 2002, с. 137):

- консултативни – лицата, вземащи решенията, се консултират с подчинените или експертите и правят собствен избор, отчитайки препоръките;
- съвместни – вземат се в резултат от взаимното съгласие на всички участници;
- парламентарни – вземат се с мнозинство на участниците в групата.

Независимо от това как е изработено и прието груповото решение, отговорността от ръководителя не се сменя. Тя може да бъде разпределена по различен начин (социална, диференцирано солидарна), но винаги с участието на ръководителя.

Ако трябва да се търси предимство на груповите решения пред индивидуалните, то може да се открие в различните общи знания на участниците в групата, които дават възможност да се осигури и различна гледна точка при оценката на проблемната ситуация. Ако обаче са необходими строго специфични знания, предимството е на индивидуалните решения.

Поведенчески анализ на реакциите на членовете на групата

При изработването и вземането на групови решения се налагат отношения между членовете на групата, които са свързани, от една страна, с групово-

* kamenov2007@abv.bg

вите умения, а от друга, с чисто човешки качества. Във връзка с поведенческия анализ на реакциите на членовете на групата от съществено значение е информацията в няколко направления.

Самооценка на личността в групата

Тя може да бъде:

- **Песимистична** – при нея не са налице съществени очаквания от личността за работа в групата, поради което активността при обсъждането на проблема се свежда до изпълнение на формалните професионални задължения. Песимистичната самооценка може да се дължи на проявено неразбиране от страна на околните, възникване на чувство за съмнение във вътрешното усещане за справедливост, невъзможност или нежелание за реакция на външен натиск или внушение за начина, по който трябва да се реши проблемът, и т.н. За поведението на такива личности най-често е характерна проявата на стремеж да се приспособят към даденостите. Така с реалните си действия във времето те ще бъдат на страната на по-активните членове на групата.

- **Оптимистична** – в този случай съществуват позитивни очаквания от работата в групата, което се съпровожда и с активно поведение, изразено в изказване на мнения, правене на внушения и предприемане на конкретни действия. При дадени обстоятелства членове на групата с подобно поведение могат да се опитват и да манипулират другите участници, като ги насочват към точно определен вариант за решаване на проблема. Причина за това могат да бъдат както външни взаимодействия, така и стремеж към лично облагодетелстване. Разбира се, активното поведение в случая може да е и резултат от добри намерения, свързани с доказването на професионални умения и издигането на личния авторитет в групата.

- **Реалистична** – обикновено с такава самооценка са членове на групата, добре познаващи професионалните си възможности и имащи изградена ценностна система, от която правилно се мотивира вътрешното усещане за справедливост. Балансираното поведение при обсъждането и на най-сложните проблеми прави тези личности важен регулатор на крайните мнения и становища, изразени от някои участници в групата. При изявено авторитарно поведение от страна на ръководителя на групата не са изключени и конфликти с такива членове. При крайно закрепване на подобни отношения те се превръщат в неудобни и могат да се търсят начини за тяхното отстраняване.

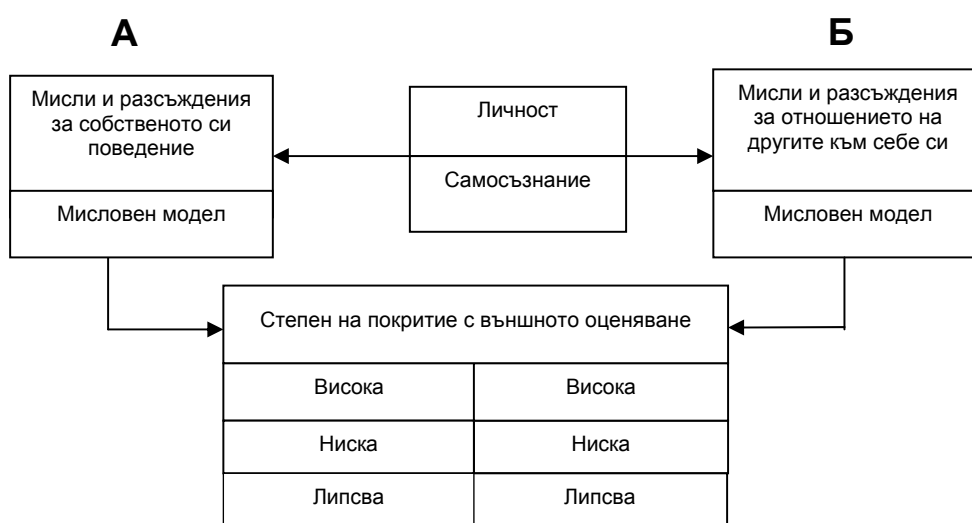
Преценка на личността в групата за отношението на другите

Понеже мисълта е тази, която подтиква към действие, изключително важно е какви мисловни модели се изграждат в съзнанието на личността. Те могат да бъдат свързани с насочеността на мисълта главно в две направления – мисли и разсъждения за собственото поведение и мисли и разсъждения за отношението на другите към себе си. В основата на активното поведение на

личността в групата е това доколко те се покриват с външното оценяване (вж. схема 1). В случая не става въпрос дали то е обективно, или не, а за степента на покритие с мисловните модели на личността.

Схема 1

Степен на покритие в мисловния модел на личността между самооценка и външно оценяване



Източник. Каменов, 2009, с. 235-237.

От схема 1 могат да се формират следните варианти:

- **Висока „А” – висока „Б”.** При този вариант е налице висока степен на покритие на мисловните модели в съзнанието на личността и за собственото поведение, и за отношението на другите към себе си. Това позволява обективна преценка на проблемната ситуация, във връзка с която ще се изпробва и взема определено управленско решение. В управленската практика обикновено такива личности са добри и като ръководители, и като изпълнители. Те стъпват винаги на реалните дадености и гледат на успеха като на последователност от реални действия, базирани на взетите решения. Не разчитат на случайности и не поемат непресметнат риск, което означава, че са коректни при обсъждането на проблема и разчитат на професионалните си качества. Фактът, че не са склонни към риск, често ги поставя в качеството на регулатор на стремежи към вземането на прибързани управленски решения.

- **Висока „А” – ниска „Б”.** Това е вариант, при който личността добре познава своите възможности и поведение при възникващите ситуации във връзка с

обсъждането на проблема, но няма реална представа за отношението на другите членове на групата към себе си. В този смисъл като добри професионалисти такива хора могат да се концентрират изключително добре при решаването на възможните задачи в групата, при това не приемат задачи, превишаващи равнището на професионалния им потенциал. Не са подходящи за ръководители, но могат да им се възлагат задачи за координиране на дейността на други членове в групата със същото ниво на компетентност.

- *Висока „А” – липсва „Б”*. Този тип личности са затворени в себе си, реалисти са относно своите лични и професионални възможности и могат да постигат добри резултати при възлагането на задачи, изискващи индивидуално участие. Понеже трудно комуникират както по хоризонтала, така и по вертикала, те не са активни при даването на идеи за вземането на конкретни решения, а са полезни преди всичко с конкретните резултати от професионално изпълнените задачи.

- *Ниска „А” – висока „Б”* – обикновено такъв тип личности обръщат по-голямо внимание на външното оценяване, отколкото на преценката на собственото си поведение. При появата на поведение на подвижна благосклонност от страна на членовете на групата е възможно да им бъде внушено, че имат качества и потенциал, които не притежават. Слабата преценка на собственото поведение може да направи от такъв тип членове на групата силно податливи на външно влияние проводници на поведение за вземането на управленски решения, които не са в интерес на организацията, защото липсат на правилна преценка за собственото поведение ги превръща в много подходящи за манипулиране обекти от конкуренцията. Така на практика могат да се търсят и начини на въздействие върху насочеността на вземаните управленски решения от групата.

- *Ниска „А” – ниска „Б”* – обикновено тези членове на групата имат слаба представа за средата, в която се намират, но и не проявяват особено желание да я опознаят. Това, че не се интересуват от отношението на другите към тях, се допълва и от ниска самопреценка за собственото поведение. При обсъждането на проблемите за вземането на управленски решения в поведението им личи пасивност, често съчетана с мнителност, която обаче може да бъде споделена в неформална среда. Обикновено такива членове на групата трудно се задържат в нея поради слабата си мотивираност и отсъствието на активност.

- *Ниска „А” – липсва „Б”* – недостатъчното насочване на мисловния модел към собственото поведение и липсата на представа за външното оценяване обикновено са причина такива личности да проявяват инертност и ниска активност в групата. В резултат от затруднението в общуването с останалите членове те проявяват поведение на отчужденост, а в отношенията си с ръководителя изпитват чувства на неразбиране и мнителност. Обикновено такива личности трудно се приобщават към груповата дейност и не се задържат дълго на едно работно място.

- *Липсва „А” – висока „Б”* – макар и по-рядко, се срещат личности, които не формират обратна връзка за собственото си поведение, но за сметка на това имат висока степен на насоченост на мисловния модел към външното оценяване. Обикновено стремежът на тези хора е най-вече да бъдат приети добре в групата и преди всичко от нейния ръководител, което не е негативно като поведение. Сериозен проблем при тях настъпва, ако впечатленията, които са оставили у другите, не съответстват с действителния им личностен и професионален потенциал. Възможно е дори в поведението на такива хора да се появи подвижна благосклонност и да подкрепят решение, което се налага от останалите, без да са вътрешно убедени в това. Ако не започнат да мислят и разсъждават върху собственото си поведение обаче, с времето те биват изолирани от членовете на групата, а техните мнения при обсъждането на проблемите не се приемат с необходимата сериозност.

- *Липсва „А” – ниска „Б”* – това са личности със затворен характер, които трудно осъществяват контакти, защото, от една страна, могат да бъдат изненадани от собственото си поведение, а от друга, имат малка представа за отношението на останалите членове на групата към тях. При обсъждането на проблеми за вземането на решения те проявяват слаба активност и се придържат към мнението на мнозинството. Самоизолирането им в групата и недотам ясната представа за мястото, което заемат в нея, ги прави несигурни и мнителни. Липсата на адекватно поведение е сериозен мотив за недостатъчно позитивното им приемане от другите членове, поради което често те сами напускат групата.

- *Липсва „А” – липсва „Б”* – такива личности се срещат, макар и рядко, не само от теоретична гледна точка. Подобно поведение на пълно безразличие относно преценката на собственото поведение и на отношението другите към себе си може да е породено от много фактори - както от социален, така и от личен характер. Безполезността на такива личности при обсъждането на проблемите е очевидна и само намесата на социален психолог или психотерапевт може да спомогне за разкриването на истинската причина за поведението им.

Мисловният модел на личността се „облича” от поведението. Разгледаните варианти показват, че не са малко случаите на разминаване между представата на личността за собственото ѝ поведение и оценката на членовете на групата за нея. Естествено е в такива случаи да се проявява и неадекватно поведение при обсъждането на възникващите ситуации във връзка с решаването на определени проблеми. Споделените мисли относно решаването на конкретен проблем под формата на мнение или внушение са поведение. При това в съзнанието си човек може да има един мисловен модел, а да говори друго, което може да се определи като лицемерие, манипулиране, вид стратегия и т.н. Възможно е проявата на такова поведение да бъде провокирано от различни мотиви, но в основата му стои разминаването в мисловния модел на личността при оценяването на собственото ѝ поведение спрямо това на членовете на групата.

*Начин на възприемане от личността на участието
в група за обсъждането на проблем*

Във връзка с това като източник на мотив за активност в поведението на личността са важни следните възможности:

- Участието в групата се приема като *служебно задължение*. В този случай активността до голяма степен е подвластна на целите на решението и на отношенията с другите участници в групата. Ръководителят е този, който дава насоченост на обсъждането, но активността на участниците е ограничена от рамката на дължовната характеристика, която указва и техните правомощия. Обикновено при изработването и вземането на такъв тип групови решения целите са ясно формулирани и не се очакват значими отклонения от тях. В този смисъл груповата дейност има повече координиращ и съгласуващ характер на вече предопределена промяна, чието начало се поставя с вземането на съответното решение.

- Участието в групите се приема *като начин за доказване на способности и професионализъм*. Такова поведение е подходящо за решения, които са свързани с постигането на повече от една цел, т.е. когато като основание за търсенето на най-доброто решение може да се приеме творческото и свободното обсъждане на проблема. При подобен тип решения ролята на ръководителя е преди всичко насочваща. Всеки опит за налагане на мнения или за необосновани внушения може да ограничи или да спре активното поведение на участниците.

- Участието в групата при изработването и вземането на решение се приема *с безразличие*. Такова поведение е повлияно от предварителна демотивация, което може да се дължи на различни причини – неприемане на целите, които се преследват с решаването на проблема, неясни и немотивиращи цели, неподходящо структуриране на групата. Ако в процеса на работа не се промени равнището на мотивация, такъв участник на практика не допринася с нищо в груповата дейност, свързана с вземането на решението. Не е изключена обаче и промяна на това поведение, ако текущо се коригират някои от предварителните насоки за решението, внушени от ръководителя или от неформалния лидер.

*Предварителна нагласа за начина на участие в групата
за изработване и вземане на решение*

Тя е изключително важна, защото по същество оказва последващо въздействие върху поведението на личността и може да се изрази в следното:

- Предварителна нагласа за участие *с мнение*. При отсъствието на преднамереност в поведението на отделната личност отношението към конкретната ситуация (проблем) може да се определи като вътрешно усещане за справедливост, т.е. да е напълно мотивирано при конкретни обстоятелства, което зависи преди всичко от ценностната система на съответното лице. Мнението като изразено отношение може да се повлияе както от конкретната ситуация,

така и от проникателността, т.е способността да се погледне напред във времето. Мнението може да се окаже различно от крайното поведение като форма на конкретно действие. Върху това могат да повлияят външният натиск, настъпили промени в ситуацията, липсата на яснота по някои от компонентите на проблема и др. В този смисъл предварителната нагласа за участие с конкретно мнение може да се окаже само намерение, което да претърпи промяна при обсъждането на проблема.

- Предварителна нагласа за участие с *внушение*. Тук е налице по-силна убеденост в правотата на собственото виждане за решаването на проблема, което при обсъждане се внушава на останалите членове на групата. За разлика от мнението в случая такива участници в групата отстъпват с по-голямо нежелание от личните си позиции и проявяват активност в обсъждането, опитвайки се да внушат на останалите членове своето виждане за решаването на проблема. Макар и по-трудно, и тук, както при мнението, не се изключва промяна в крайното поведение. Това обаче може да се осъществи, когато останалите участници представят сериозни аргументи или под въздействието на непреодолим външен натиск. Членове на групата с нагласа за внушения на практика осигуряват активността и широката дискусия по конкретния проблем, което е предпоставка за изработването и вземането на ефективно управленско решение;

- Предварителна нагласа за участие с *манипулация*. Не са изключени и варианти, при които в групата има членове с предварителна нагласа за манипулиране на останалите участници във връзка с решаването на проблема. Това може да се дължи на различни причини – стремеж към удовлетворяване на различни интереси, неотразим външен натиск, който може да бъде свързан и с трети лица (промяна в статуса на близки и роднини, проявено неразбиране от страна на обкръжението на личността, опит за приспособяване към съществуващите обстоятелства, чувство за съмнение във вътрешното усещане за справедливост) и т.н. Успехът на манипулативните намерения на дадена личност до голяма степен зависи от подготвеността на останалите участници в групата и от равнището на тяхната мотивация за решаване на проблема.

Реалното действие като форма на активно поведение може да се развива с предварителното отношение към проблемната ситуация. В този смисъл предварителните нагласи на отделната личност за участие чрез мнение, внушение и манипулиране са само едно намерение, което в процеса на работата в групата може да се промени. Те обаче не бива да се пренебрегват, като умението на ръководителя да улови различните намерения на участниците е плод на неговата проникателност. Поради това при обсъждането на значими за организацията проблеми набирането и анализирането на предварителна информация за отделните участници може до голяма степен да улесни изработването и вземането на управленското решение. Особено важно е в случая да се познават симптомите на видовете поведение, които създават среда на неопределеност.

Конкретни резултати от поведението на личността в групата

Поведенческият анализ на участниците в изработването и вземането на групови решения се свързва с резултатите от конкретното поведение на личността в дадена ситуация, както и с възможното му проявление в бъдеще. По този начин, ако се познават мотивите за реакцията на личността при обсъждането на определен проблем, би могло да се очаква, че и при други обстоятелства, когато са налице идентични мотиви, може да се очаква сходна или същата реакция. Това би позволило да се предвиди донякъде възможното поведение на отделната личност в групата. Ето защо психолозите съветват чрез просто повторение да се засилят наклонностите, които са полезни за индивида. „Тайната да бъдеш щастлив, а също и да успяваш в професионалния си живот, е добре да се проникнеш от това, че човек е една повтаряща машина” (Тулузъ, 1909, с. 57).

Във връзка с конкретните резултати от поведението на личността в групата значение имат не само характерът на ситуацията, но и етиката и съвестта. В литературата етиката и моралът много често се отъждествяват. В основата на етиката са моралните ценности, свързани с норми, правила, представи за добро и зло и т.н. Всеки член на групата има строго индивидуална ценностна система, защото семейството, социалната среда и професионалната му подготовка са също строго индивидуални. С голяма степен на достоверност може да се твърди, че в една група няма личности с покриващи се ценностни системи. Ето защо е от съществено значение, когато се обсъжда дадена ситуация и се търсят решения, да се открият общите ценности, а не различията между отделните участници. Това до голяма степен се определя от характера на изградените базови ценности, а също и от подвижната част на ценностната система.

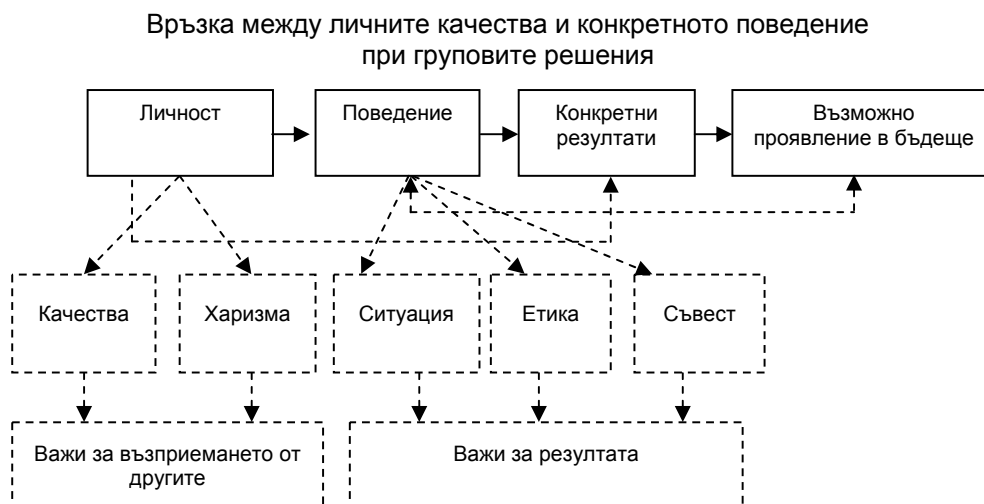
Не по-маловажна за обединяването около общите ценности е и ролята на ръководителя на групата. За да се упражнява власт над членовете на групата, могат да се използват различни механизми, сред които е и страхът от наказание. Всеки член на групата, в която участва и формалният лидер (ръководителят), макар и подсъзнателно, свързва своето поведение с властта. Това означава най-малкото съобразяване с направените от ръководителя внушения или изразени мнения по поставения за решаване проблем. Свързан с властта е и още един механизъм – материалният, засягащ даването или отнемането на нещо, което може да се използва като форма за въздействие и извън времето, когато се участва в групата за решаването на даден проблем. Всичко това ограничава свободата на участниците в групата, което се отразява върху тяхното поведение при решаването на проблема. В този смисъл груповите решения, които се изработват и вземат с участието на ръководителя, до голяма степен са повлияни от неговото присъствие. Определено въздействие върху членовете на групата може да окаже и неформалният лидер, особено ако това се свързва с някакви лични интереси или с интереси на по-малки групи.

Резултатите от поведението на личността в групата са свързани и със съвестта. Без наблюдения във времето за конкретни реакции трудно може да се определи в каква степен тя ще се прояви при всеки индивид. Философите и психолозите използват като критерий за съвест отношението към външните блага, т.е. докъде ги владее личността и откъде започват да я владеят те. Това означава, че всеки човек трябва добре да познава и да не надвишава границите на своята устойчивост. Именно невъзможността да проявят такова поведение прави някои членове на групата податливи на външни влияния или на неформално стимулиране, което се отразява и върху участието им при изработването и вземането на управленското решение.

За начина, по който дадена личност се приема от членовете на групата, са важни и нейните качества и харизма. Качествата могат да се оценяват в различен аспект, но това, което впечатлява другите, е свързано с дълбочина на мисълта и нейната бързина и гъвкавост. Не без значение при изработването на управленски решения е способността за обединяване на различни факти, събития и данни, от които да се извличат общи характеристики и да се определят тенденции. Що се отнася до харизмата, тя винаги се свързва с комплекс от качества на личността като излъчване, откритост, прямота и разбираемо поведение, достъпност и непринуденост в общуването и др. До известна степен харизмата е и власт над другите, което несъмнено се отразява в групите при изработването и вземането на управленски решения.

Изводът от поведенческия анализ на отделния участник в групата е, че от една страна, конкретното поведение оказва влияние върху резултата, а от друга, притежаваните лични качества и харизма са важни за начина на възприемането му от другите членове на групата (схема 2).

Схема 2



*

Важно значение при груповите решения имат предварителните нагласи на отделната личност. До голяма степен те се предопределят от качествата на личността като неин потенциал, както и от нейната харизма, от професионалната етика и съвестта. По този начин резултатите са функция както на професионалните качества на личността, така и на ценностната ѝ система, която е в основата на морала и съвестта. Не са изключение случаите, когато при решаването на важни проблеми такива добродетели (ценности) като умереност, справедливост, мъдрост, мъжество и др. се оказват дори с по-голяма значимост от професионалните качества и харизмата.

Специфична особеност на груповата дейност е, че при нея е възможно отделната личност да прояви качества, които при оценяването извън групата не са ѝ присъщи. Например при групово обсъждане на даден проблем един добър професионалист може да направи компромис със съвестта си, за да се хареса на останалите членове, т.е. професионализмът отстъпва място на чисто човешката суета. Ако дава мнение за решаването на проблема извън групата, същият професионалист може да има съвсем различно отношение. В този смисъл физическото присъствие в групата, респ. директното общуване, може да повлияе върху поведението на отделната личност. В случая определено значение има „властта“ на харизмата. Това е и една от причините да се смята, че груповите решения са по-неефективни от индивидуалните. Нерядко психолозите са на мнение, че е по-подходящо при вземането на важни за фирмите и организациите управленски решения груповата дейност с физическо присъствие да се замени с писмени експертни мнения и становища или с конферентна връзка.

Особено критичен момент при вземането на групови решения е, когато се обсъждат различните варианти. Понякога стойностни и значими за крайния резултат варианти могат да бъдат отхвърлени за сметка на други по-неефективни. Причините са от различно естество. Възможно е отделни членове на групата да се възползват от определени слабости на други членове; извън-служебните неформални отношения при обсъждането на вариантите да се пренасят като отношение към отделни участници в групата; да се оказва силен външен натиск, мотивиран с подходящи стимули, за вземането на точно определеното решение и т.н. Така професионализмът, проявен при обсъждането на проблема и разработването на варианти, може да бъде заличен вследствие на липсата на морал у някои от участниците в групата.

Като недостатък на груповите решения психолозите посочват и социалната ленивост, т.е. отделният участник не вижда съществена връзка между личната активност и резултата от съвместното решение. Като към това се прибави и разпределението на отговорността, което на практика сменя личната отговорност за направените предложения и бъдещите резултати от изпълнението на решението, се очертава тенденция към възможност от повишаване на риска при груповите решения (вж. по-подробно Корнилова, 2003, с. 151).

Намаляването на риска от груповите решения може да се търси в различни посоки – като се започне от начина, по който се представя проблемът, премине се през регламентирането на поведението на отделните участници с предварително зададени правила и се стигне до персонални оценки за поведението на всеки участник. Всичко това обаче е функция на едно предварително изпълнено условие, свързано с начина на формиране на групата. Основното, което трябва да се направи, е набирането на информация за историята на всеки участник в групата, т.е. какъв човек е той, какви ценности изповяда и респ. какъв е неговият морал. Трудният избор в случая е, че зад много добрите професионални умения на отделната личност може да се крият недотам добри морални качества. Опасното е, че попаднали в групата, такива личности е възможно да повлияят негативно върху социалния климат в нея. Те могат да станат както проводници на външни интереси, така и да преследват лични облаги. За да се избягнат подобни рискове, е необходимо да се осигури информация не само за професионализма на даден човек, но и за неговите морални и нравствени качества. Обратното е предпоставка за възникването на големи рискове при груповите решения. Не са редки случаите в практиката, когато груповото обсъждане е само параван за вече определено решение. Тогава наистина моралната стойност на отделната личност в групата не е толкова значима, защото с присъствието си тя само легитимира предварително определеното от някои членове на групата решение.

Използвана литература:

Каменов, К. (2009). Управленски процес и мениджърско поведение. В. Търново: „Абагар“.

Корнилова, Г. В. (2003). Психология риска и принятия решений. Москва: „Аспект Пресс“.

Тулузъ, Ед. (1909). Изкуство да се живее. С.

Шикун, А. Ф., И. М. Филинова (2002). Управленческая психология. Москва: „Аспект Пресс“.

22.XII.2015 г.