

УДК: 316.4:316.454.5

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ КОМАНДНИХ РІШЕНЬ

Юлій Верста

*Львівський національний університет імені Івана Франка, вул. Дорошенка, 41,
Львів, 79000, Україна, YVersta@gng.com.ua*

Проведено теоретичний аналіз поняття команди, яка є специфічним соціальним утворенням, що відрізняється від групи, а також визначено співвідношення між цими поняттями. Розглянуто перелік основних характеристик ефективної командної діяльності. Визначено основні етапи процесу прийняття командних рішень. Проаналізовано основні чинники, які впливають на якість командних рішень. Зокрема, детально розглянуто вплив таких чинників, як: загальна характеристика вирішуваного завдання; склад учасників команди; командні цілі; лідерство та комунікації; індивідуальні характеристики членів команди.

Ключові слова: група, команда, командна діяльність, прийняття командних рішень.

Однією з найбільш яскравих характеристик сучасних організацій є використання команди для прийняття рішень. Планування, прогнозування, визначення політики та вирішення конкретних проблем – це все дії, які ще зовсім недавно доручалися окремим людям. Сьогодні такі завдання постають перед командами аналітиків, комісіями, оперативними бригадами, консультативними групами та комітетами тощо. Отже, з цілковитою впевненістю можна відзначити той факт, що дослідження командних рішень є надзвичайно актуальним у контексті соціальної та індустріально-організаційної психології.

У статті розглядаються деякі особливості діяльності команди, яка є специфічним утворенням, що суттєво відрізняється від групи. Відтак необхідно чітко розмежувати ці два поняття та визначити їхнє співвідношення.

Група як одна з ключових категорій соціології та соціальної психології часто розглядається як людська спільнота, що виокремлюється в соціальному цілому на основі певної ознаки (соціальна належність, наявність чи специфіка спільної діяльності, рівень розвитку міжособистісних стосунків, особливості організації та ін.) [11, с. 110]. Таке визначення групи є одним із найзагальніших і дозволяє досліджувати її як певний об'єкт, що має набір чітко окреслених параметрів. Проте є й інші визначення, згідно з якими, група – це двоє чи більше людей, які взаємодіють між собою, впливають один на одного протягом певного часу, є взаємозалежними, переслідують спільні цілі та ідентифікують себе як “ми” [7, с. 356; 13, с.518]. Інакше кажучи, група – це, по-перше, певна сукупність людей, яка має свої

параметри, що відрізняють її від інших спільнот, а по-друге, – це своєрідний контекст в якому всі учасники не просто взаємодіють між собою з метою досягнення спільних цілей, а мають єдину ідентифікацію.

Команда базується на засадах групової організації, можна навіть стверджувати, що вона є типом групи, проте, на відміну від останньої, має ще додаткові характеристики. Сам термін “команда” дослідники трактують по-різному. Так, наприклад, за визначенням М. Армстронга: “Команда – це певна кількість людей із взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного вирішення завдань із метою підвищення загальної продуктивності та відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність”. Тоді як І. Салас, Р. Берд та С. Таненбаум називають командою невелику кількість людей (частіше 5–7, рідше 15–20), які поділяють цілі, цінності та загальні підходи для реалізації сумісної діяльності та взаємовизначають свою належність до цієї групи [5, с. 28].

Т. Базаров, І. Рибкін, Т. Пиркова подають таку розгорнуту характеристику команд: “... для цього типу груп характерним є відкрите обговорення проблем, хороша циркуляція інформації. Діяльність спрямована на вирішення завдань, а цілі змінюються по мірі необхідності” [5, с. 30]. Основна увага концентрується на досягненні конкретних результатів: відповідні учасники процесу та потрібні ресурси об’єднуються заради максимально швидкого та якісного виконання завдання, а терміни та етапи її вирішення постійно контролюються. Стосунки між членами команди будуються за принципом взаємозалежності. Ефективність спільної діяльності визначається індивідуальною успішністю у сукупності з можливістю поєднання особистих цілей зі стратегічними цілями команди.

Р. Дафт дає таке визначення: “Команда – це група з двох чи більше людей, які для досягнення певної цілі координують свою взаємодію та трудові зусилля, а також несуть колективну відповідальність та сповідують єдину місію” [3, с. 347].

Такі автори, як Д. Ньюстром та К. Девіс зазначають, що про командну роботу доцільно говорити лише в тому випадку, коли члени робочої групи усвідомлюють загальні цілі, демонструють відповідальність та ентузіазм, підтримують зусилля один одного [9, с. 329].

Отже, як видно з усіх наведених визначень, команда має такі суттєві ознаки: 1) командна робота – це спільна діяльність всіх її членів (сам термін “команда” пов’язаний насамперед із груповою діяльністю); 2) всі члени команди працюють заради досягнення спільних цілей, які однаково ними сприймаються, тобто характерним є єдине бачення командної цілі; 3) всі дії учасників чітко координовані за принципом співпраці; 4) всі члени команди несуть колективну відповідальність за кінцеві результати спільної діяльності; 5) існує єдина місія, яка дозволяє кожному учаснику ідентифікувати себе з невід’ємною частиною команди.

Перелічені властивості визначають основні принципи організації командної взаємодії:

- принцип колективного виконання роботи – кожний член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда;
- принцип колективної відповідальності – ціла команда втрачає довіру та суспільне визнання, якщо завдання не виконане через провину будь-кого з членів команди;
- принцип єдиної для команди форми стимулювання, оплати за кінцевий результат;
- принцип автономного самоуправління команди – управління діяльністю членів команди здійснюється її керівником, а не адміністративним керівництвом організації;
- принцип підвищеного рівня виконавчої дисципліни, що добровільно приймається кожним членом команди;
- принцип добровільності входження в команду. Це ключовий принцип формування команди: до складу команди може бути включений лише той, хто добровільно виявив готовність до цього на основі повного знання та розуміння всіх умов її діяльності [4, с.11].

Слід також зазначити, що в літературі часто згадується синергетичний ефект, або ефект системності, який притаманний роботі ефективної команди. Деякі автори схиляються до думки, що колективна ціль часто віддзеркалює свідоме (а інколи й несвідоме) бажання членів команди отримати та пережити дію цього ефекту [7, с. 22]. Суть його полягає в тому, що кінцевий результат діяльності команди перевищує арифметичну суму дій кожного члена. Тобто, умовно кажучи, $2 + 2$ дорівнюватиме 5, а не 4. Синергетичний ефект – це те, на основі чого формується так званий “командний дух”.

З іншого боку, ефективну команду часто порівнюють із “рефлексивною самоорганізацією”, що передбачає гармонійний баланс між дією та рефлексією. Цей баланс, на думку В. Верхоглазенко, забезпечує оптимальність активності та усвідомлення цієї активності з точки зору ступеня досягнення поставлених цілей [1, с.17]. Інакше кажучи, йдеться про так звані “самоспрямовані робочі команди”, які є високоорганізовані, мають здатність адаптуватися до будь-яких умов, надзвичайно динамічні, постійно розвиваються і щораз ефективніше вирішують поставлені завдання.

Вважається, що ефективність командної форми організації робіт базується на максимальному використанні „людського фактора”. Це здійснюється за рахунок: а) необмеженої інтенсифікації праці (команда сама нормує свій робочий час залежно від темпів досягнення поставленої цілі); б) скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високого рівня організації праці всередині команди (взаємозамінність, підвищена особиста ініціатива, активне взаєморозуміння, раціональний розподіл ролей); в) використання колегіальних форм прийняття рішень, що ще більше підвищує мотивацію та самовіддачу всіх членів команди [4, с.10].

Ці та інші перераховані характеристики дозволяють констатувати той факт, що команда є потужним інструментом при розв'язанні складних завдань та прийнятті рішень. Недаремно в сучасному світі бізнесу так часто використовується ефект командної роботи. Можна, звісно, зауважити, що команді потрібно більше часу для прийняття рішення, ніж окремій людині. Якщо виходити з того, що час – це гроші, тоді спільні рішення є дорожчими, ніж індивідуальні. Але чому з'являється тенденція використовувати командні рішення в організаціях різного типу? Відповідь пов'язана з очікуваннями стосовно якості та оптимальності цих рішень. Адже коли над завданням працює більше людей, то можна використовувати більший обсяг інформації та спільний досвід. Окрім того, згідно з даними проведених досліджень, різні позиції, з яких члени команди підходять до ситуації, стимулюють творчий процес та сприяють генерації великої кількості ідей [2, с.598].

Для того, щоб детально описати особливості командних рішень та визначити чинники, які на них впливають, слід розглянути основні етапи протікання процесу прийняття рішення. В цілому, теоретичний аналіз літератури дозволяє виділити два такі етапи:

- інформаційна підготовка рішень;
- процедура прийняття рішення, що передбачає формування і співставлення альтернатив, вибір, побудову та корекцію еталонної гіпотези чи програми дій [12, с. 442].

Отже, прийняття рішення – це доволі довгий процес, який включає в себе, по-перше, збір первинної інформації про саме завдання та ситуацію її виникнення, по-друге, аналіз та інтерпретацію цих даних, по-третє, формування й оцінку можливих рішень, і нарешті – вибір найбільш привабливого розв'язання та забезпечення можливості розв'язання в межах контексту (конкретної ситуації) [6, с.7]. Цей перелік можна скоротити до трьох основних частин:

- ідентифікація та аналіз завдання чи певної проблемної ситуації;
- генерування та оцінка можливих способів дії;
- прийняття та здійснення рішення.

Команда, що приймає рішення, – це сукупність людей, які взаємодіють певним чином (переважно під час безпосередньої зустрічі) з метою прийняття спільного рішення, яке відображає загальну думку всіх її членів. Воно може бути у формі конкретного вибору, розв'язання певної проблеми чи рекомендації [2, с. 587].

Існує ціла низка чинників, які впливають на процес прийняття командних рішень та відіграють важливу роль на кожному з етапів. До них належать: загальні характеристики завдання; склад учасників команди; командні цілі; командні процеси; індивідуальні характеристики членів команди [2, с. 598]. Розглянувши кожний із них, можна зрозуміти те, від чого залежить ефективність командної діяльності й з чого вона складається.

Одним із найважливіших чинників, які впливають на процес прийняття командних рішень є характеристика самого завдання. Адже робота команди починається з того, що ідентифікується та вивчається саме завдання, тобто аналізуються всі його вхідні параметри, загальні характеристики та враховуються конкретні умови. Слід зауважити, що не всі завдання є однаково простими для команди. Є проблеми, які краще розв'язувати наодинці, проте є й такі, які потребують спільного розв'язання. До останніх належать ті, які а) складаються з великої кількості частин; б) ці частини припускають розподіл праці. Йдеться про комплексні, багатofункціональні завдання [2, с. 600]. Одній людині достатньо складно поєднати в собі декілька різних професійних умінь. Багатогалузовість завдання є однією з основних причин, через яку створюються спеціалізовані проектні групи [5, с. 30]. З іншого боку, є завдання, які не обов'язково доручати командам. Це зазвичай багатоступінні (проте не комплексні) проблеми, які не передбачають розподіл праці, а лише поетапне виконання окремих завдань.

Склад команди – це той чинник, який впливає на якість командних рішень особливо на етапі генерування альтернативних варіантів дій та їх оцінки. Можна припустити, що команди з надзвичайно компетентними та орієнтованими на розв'язання завдань членами прийматимуть кращі рішення, ніж команди, що не мають таких членів, проте компетентність та орієнтованість на результат – це ще не все, що потрібно для ефективного функціонування. Склад команди з врахуванням інших характеристик, зокрема таких, як стать, спосіб мислення, стиль прийняття рішень, також має значення. Гетерогенна (різнорідна) команда складається з осіб, які відрізняються між собою за деякими показниками чи характеристиками. Члени гомогенної (однорідної) команди схожі за тими чи іншими ознаками.

Слід зауважити, що більшість команд в організаціях є гетерогенними за одними показниками й гомогенними – за іншими. Дані проведених досліджень свідчать, що гетерогенні команди зазвичай результативніші за гомогенні, незалежно від характеру ситуації, яка розв'язується. Вважається також, що джерелом потенційних переваг у спільних рішеннях є індивідуальні відмінності [2, с. 601]. Більше того, цей чинник є надзвичайно важливим на всіх етапах процесу прийняття спільних рішень. Мередіт Белбін, один із авторів теорії командних ролей, зазначав, що для успіху команді потрібні актори, які повинні грати різні типи ролей [8, с. 24]. Він розглядав три основні групи ролей залежно від домінуючих видів активності: мислення, дія, управління. Відтак виділяв розумові, виконавчі та управлінські ролі. Різноманітність командних ролей дозволяє ефективніше розв'язувати спільні завдання та досягати синергетичного ефекту. Проте основною умовою, яка необхідна для того, щоб різні думки були почуті та розглянуті під час процесу прийняття рішень, є організація команди за принципом співпраці, а не конкуренції чи авторитарного лідерства.

Як зазначалось вище, єдине бачення цілей та конкретних результатів спільної діяльності є чи не найважливішою умовою ефективної команди. Тому однакове уявлення та розуміння цілі всіма учасниками є надзвичайно важливим на всіх етапах прийняття командного рішення. На практиці часто трапляється так, що деякі члени команди переслідують індивідуальні цілі або демонструють свої особливі здібності, а відтак домінують під час дискусії, проштовхують власні ідеї, не прислухаючись до думки інших, або відмовляються підтримати хорошу ідею, що пропонується іншими. З іншого боку, окремі члени команди можуть настільки перейматися тим, щоб виглядати розумними й компетентними в очах інших, що не беруть активної участі в розв'язанні проблем, утримуються від висловлення цінних думок, турбуючись про те, що може бути глузування з боку інших або повне ігнорування. Ці приклади свідчать про те, що в якийсь момент часу загальна ціль повинна стати більш важливою, ніж індивідуальні цілі окремих учасників.

Як вважають деякі автори, єдине бачення та розуміння цілі має бути представлене в членів команди на всіх так званих “логічних рівнях”, які, крім адекватної оцінки кожного учасника єдиної місії, повинні включати спільну ідентифікацію, однакові цінності, однакові дії та подібне сприймання оточення.

Часто виникають ситуації, коли ціль під час роботи змінюється і тоді замість досягнення правильного та найкращого рішення члени команди намагаються знайти такий варіант, з яким би всі погоджувались. У цьому полягає феномен “групового мислення” чи “ентропії”. Групове мислення – це спосіб мислення, який виникає в людей у тому випадку, коли пошуки консенсусу стають настільки домінуючими для згуртованої групи, що вона схильна відкидати реалістичні оцінки альтернативних способів дії [7, с. 384].

Наступний важливий чинник, який впливає на якість командних рішень, є динамічні процеси всередині команди, а саме: лідерство та комунікація. Особливо чітко це відображається на останньому етапі прийняття рішення, коли остаточно затверджується найоптимальніший варіант дій. Численні дослідження свідчать, якщо лідер команди не робить нічого для того, щоб відокремити свою функцію скерування дискусії від функції пропаганди та оцінки ідей, то командне рішення, швидше за все, відобразить варіант, який задовольняє самого лідера, а не інших членів [2, с. 602]. Згідно з концепцією ефективної команди, яка розглядалася вище, роль лідера є перехідною та ситуативною. Натомість одноосібне чи авторитарне лідерство на етапах розгляду та прийняття альтернативних варіантів рішень, може призвести до ентропії, а також до групової поляризації, тобто викликаного впливом групи чи лідера підсилення тих тенденцій, які існували раніше, а це свідчить про непродуктивність команди та обмеженість у способах дії [7, с. 375].

Комунікації в команді посідають не останнє місце і є надзвичайно важливими в процесі досягнення спільної мети. Ефективна комунікація полягає в тому, що циркуляція інформації в команді не повинна мати жодних перешкод. Зустрічі чле-

нів команди відбуваються тоді, коли це потрібно й не обмежені чіткими часовими межами. Це одна з найважливіших умов на етапі відбору та обговорення альтернативних рішень.

Існують й інші чинники, які безпосередньо впливають на прийняття командних рішень. Зокрема, це індивідуальні особливості членів команди. Вже згадувалось про командні ролі, які притаманні тим чи іншим членам і як вони відображаються в процесі спільної діяльності, проте важливо враховувати те, що через систему очікуваних ролевих та поведінкових стандартів команда здатна контролювати поведінку своїх членів. Адже роль – це набір очікуваних поведінкових патернів, що приписуються людині, яка займає певну позицію в команді. Модель ефективної командної роботи передбачає ролеву доповнюваність та гнучкість в діапазоні займаних ролей [10, с. 110]. Це означає те, що для ефективної командної діяльності притаманний не лише оптимальний набір командних ролей, а також – високий ступінь їх взаємодоповнюваності та ротації (перехід від однієї займаної ролі до іншої, залежно від загальних вимог та ситуації).

Командна діяльність – це потужний інструмент, який дає змогудосягти синергії, що сприяє максимальній продуктивності при вирішенні спільних завдань. Цей ефект відображається на всіх етапах процесу прийняття командних рішень та забезпечує не просто досягнення найоптимальніших з них, але й творчий, нестандартний підхід до розв'язання проблем.

-
1. Верховглазенко В. Типы команд в деятельности // Бизнес-Академия. – 2003. – №7–8. – С. 13–17.
 2. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2001. – С. 587–602.
 3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – 347с.
 4. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. – СПб.: Речь. – С. 9–10.
 5. Карякин А.М. Командная работа. Основы теории и практики. – М.: Б. в., 2002. – С. 28–30.
 6. Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решений. – СПб.: Питер, 2001. – С. 7.
 7. Майерс Д. Социальная психология / Перев. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – С. 356–384.
 8. Наврузов Ю. Командні ролі: впроваджуючи зміни // Києво-Могилянська Бізнес Студія – 2000. – №2. – С. 22–24.
 9. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, С. 329.
 10. Практическая психометрия. Эффективное интервьюирование / Р.Эденборо. – СПб.: Питер, 2003. – С. 110.
 11. Словарь практического психолога / Сост. С.Ю. Головин. – Минск: Харвест, 1998. – С. 110.
 12. Халперн Д. Психология критического мышления. – СПб.: Питер, 2000. – С. 442.
 13. Stephen L. Franzoi Social Psychology. – New York, 1996. – S. 518.

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF A TEAM DECISION-MAKING**Juliy Versta**

*L'viv Ivan Franko National University, Doroshenko Str., 41,
L'viv, 79000, Ukraine, YVersta@gng.com.ua*

This article deals with the problems of a team decision-making. A notion of a team is also defined. A team is a special social formation, which is different from a group. A correlation between these notions is also considered in this article. Basic characteristics of the effective team performance were considered. Main stages of the team decision-making were clarified in this study too. The main factors, connected with a quality of team decisions were analysed, and among them such factors as: a general characteristic of a task, a group composition, group goals, leadership and communication; individual differences between team members were defined in the article.

Key words: group, team, team performance; team decision-making.

Стаття надійшла до редколегії 20.01.2005

Прийнята до друку 24.09.2005