

## ИНВАРИАТИВНИ МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ГРУПОВО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ И КРИТИЧЕСКО МИСЛЕНЕ

*Антония Кръстева*

Процесите, чрез които групите вземат решения представляват интерес за психолозите и педагозите от дълги години. Процесът на вземане на решения може да бъде дефиниран като когнитивен процес, в резултат на който се избира дадено действие или се формира конкретно мнение като избор между няколко алтернативи [2, с. 163].

Групите могат да вземат свързани с тяхната дейност решения по редица начини. Най-простата и най-директна стратегия, известна като **автократично вземане на решение** е, когато груповият лидер взема решението сам, използвайки само информацията, която той притежава. Ето защо, автократичното вземане на решение може да се определи като процес, при който груповите решения се вземат само от лидера въз основа на информацията, която той притежава [6].

Основното предимство на автократичното решение е, че то е бързо. Решенията се вземат единствено от лидера и груповите членове трябва да ги изпълняват. Същевременно тъй като решението се взема само въз основа на онова, което лидерът знае, качеството на решението може да не е ефективно [4, 339].

Различна е стратегия за **демократичното вземане на решения**, при което на всички членове на групата е разрешено да обсъждат решението, след което трябва да гласуват за определен курс на действие. Обикновено демократичното вземане на решения се основава на правилото на мнозинството. Едно от предимствата на този подход е, че решенията се вземат въз основа на обединените познания и опит на всички членове на групата.

Очевиден недостатък на демократичното вземане на решение е, че отнема време. Макар че демократичният подход води до удовлетворено мнозинство, което ще подкрепя решението, е възможно да има недоволено малцинство, което ще се съпротивлява срещу предложението му [пак там, 339].

През последните години организациите се насочват все-повече към груповите стратегии за вземане на важни, свързани с работата

решения. Част от тази тенденция се подхранва от вярата във вътрешноприсъщите предимства на груповото пред индивидуалното вземане на решение. Груповото вземане на решение има много положителни аспекти, но има и някои недостатъци (Вж: Таблица 1) [6].

*Таблица 1*

ПРЕДИМСТВА	НЕДОСТАТЪЦИ
<p>Работи се от позициите на по-широка база от познания.</p> <p>Решението е прието от членовете.</p> <p>Решението е много добре обмислено.</p> <p>Аспекти на проблема могат да се разделят между членовете на групата.</p>	<p>Бавно (може да е проблем в някои ситуации).</p> <p>Създава вътрешногрупов конфликт.</p> <p>Потенциал за „групово мислене“ и групова поляризация.</p> <p>Определени членове, например лидерите, могат да доминират в процеса на вземане на решение.</p>

От значение е да се знае не само **как** груповите решения могат да са по-ефективни от индивидуалните такива, но **кога** груповото вземане на решения е по-добро.

Основното предимство на груповото вземане на решения е, че то предполага обогатени познания и опит, на които да се базира взетото решение. Изследванията дават известно предимство на груповото вземане на решения като средно. Средностатистическата група ще взема по-висококачествено решение, отколкото средностатистическия индивид [4, 340]. В социалнопсихологическата литература са известни и изследвания, които показват, че най-добрият вземаш решения индивид – този, който притежава цялата информация, нужна за вземане на висококачествено решение – ще се представя също толкова добре или по-добре, отколкото една група. В други обстоятелства групите могат да стигат до решения, които са по-добри от тези, вземани от най-добрия вземаш решения в групата. Също така, определени групови членове, като лидерът на групата или неин уважаван член, е възможно да имат по-силно влияние върху резултата и да наклоняват групата към приемането на определен курс на действие. Ако лидерът на групата обаче не познава алтернативите, групата може да бъде подведена да вземе лошо решение.

В ситуации на криза, когато решенията трябва да се вземат бързо, груповото вземане на решения не е най-удачното. В тези

случаи може да е по-добре един човек да поеме отговорността и да взема решенията вместо групата [11]. Ако обаче проблемът е сложен и многоаспектен, а стигането до решение включва множество стъпки, групата може да вземе решението по-бързо, отколкото отделния човек, защото различните аспекти на проблема могат да се разделят между членовете.

Въпросът за превъзходството на груповото над индивидуалното изработване на решение или обратното – предимствата на индивидуалното над груповото решение – се разглежда и от Сава Джонев [1].

В социалнопсихологическо отношение груповото решение изявява редица феномени, които отсъстват в индивидуалната работа на нейните членове. В редица случаи тези явления подобряват качеството на груповите решения в сравнение с индивидуалните. Като такива катализатори могат да се посочат: благоприятстващото въздействие, дължащо се на присъствието на другите; обединяващият ефект на ресурсите на членовете на групата и т.н. Групата притежава и това предимство, че случайните индивидуални грешки взаимно се неутрализират; внася се взаимен контрол; дискусиата стимулира идеите; сигурността при поемане на риск в групите става по-голяма и пр. При колективното изработване на решения се наблюдава конвергенция на мненията, предизвикана от уверената защита на правилното мнение, а освен това индивидите взаимно се научават на различни техники, свързани с изготвянето на решение [пак там].

Ефективният процес на вземане на решения се състои от **няколко етапа** [2, 164]:

**Първи етап** е признаване на проблем или осъзнаване, че трябва да се вземе решение. В този етап е важно дефинирането на истинския проблем. Много често рискът в този първи етап е да се дефинират само симптомите или последствията, но не и основната причина за проблема.

Проблемът не винаги може да бъде разпознат лесно, разпознаването може да бъде затруднено от препятствия. Такива са [3]:

- Обръща се внимание на въздействието, а не на причината. Проблемът се диагностицира с помощта на неговите симптоми, а не чрез причините.

- Възприятието е селективно. Всеки от нас има свой собствен опит, който въздейства на възприятията. При разпознаването на техните проблеми преподавателите биват повлиявани от техния собствен

опит и образование. За да бъде преодоляно препятствието на селективното възприятие, преподавателят трябва при дефинирането на проблемите да взема предвид всички гледни точки.

- Проблемът се дефинира чрез неговите решения. Той трябва да бъде точно очертан и не трябва да бъде свързан с евентуални решения.

**Следващ етап** е дефиниране на целите на решението. Целта е да се разбере какво искаме да постигнем с това решение или към какво се стремим.

**Трети етап** на процеса е генерирането на полезна и приложима информация по проблема. Важен елемент от този етап е да се събира информация от повече източници, тя да бъде валидирана и проверена и да се борави с факти, а не с мнения и впечатления.

Когато проблемът е дефиниран, трябва да бъдат намерени алтернативни решения. В тази фаза на процеса на взимане на решение се очаква проява на креативност. Брейнстормингът насърчава креативността. В рамките на брейнсторминг се обединява определено количество лица за групово заседание, за да бъдат намерени алтернативни решения на проблема. Едно от правилата на брейнсторминга е свободното изразяване на мнение на всички участници. Не се разрешава оценка или критика на предложенията. Успоредно с безсмислените идеи брейнстормингът може да донесе и такива, които да са ценни за процеса на решаване [3].

**Четвърти етап** се отнася до формулиране на различните алтернативи и тяхната оценка, с цел да се избере най-добрата. Изборът на най-добрата алтернатива зависи от правилното изпълнение на първите три стъпки от процеса. Ако проблемът е правилно дефиниран, събрана е пълна и релевантна информация и има ясни критерии или цели на решението, то изборът на най-добрата алтернатива е бърз и лесен процес. Дори и най-доброто решение няма никакъв смисъл, ако не е изпълнено. Също така нерядко пропуски в изпълнението компрометират взетото решение. Важна част от етапа на изпълнение на решението е следене дали то постига поставените цели. За да оценим правилно последствията от взетите и изпълнените решения, е важно да съществува и процес на обратна връзка от засегнатите и въвлечените страни в това решение и съответно последващи действия за поддържане на ефекта, постигнат от решението, или да се предприемат допълнителни коригиращи действия.

След като всички решения са подложени на анализ, се избира най-доброто. То определя целта на класа. Да се избере най-добрата алтернатива изглежда много лесно. Предимствата и недостатъците биват идентифицирани и се избира най-доброто решение. За съжаление изборът в случай на сложно решение е свързан с голяма степен на несигурност и риск и често е доста трудно. Бихме назовали някои трудности [пак там]:

- Два или повече варианта изглеждат равностойни. В този случай е необходим внимателен анализ.
- Съществува възможността нито едно от предложените решения да не води до пълно постигане на целите. В такъв случай трябва да се приложат две или даже повече решения едновременно.
- В случай че нито една алтернатива не води до постигане на целите, трябва да бъдат намерени нови алтернативни решения.
- Лицето, вземащо решението, трябва да избира между много атрактивни решения. Необходими са внимателно сравнение и внимателна оценка.

#### **Модели за вземане на решения [2, 165]**

В теорията за вземане на решения са познати три основни модела за вземане на решения: рационален модел, модел на ограничената рационалност, модел на кошчето за отпадъци.

**Рационалният модел** представлява логичен, последователен подход, който включва цялостен анализ на алтернативните и техните последиствия. Според *Simon* рационалният подход е основан на разбирането, че вземащият решението е напълно рационален и съдържа следните важни допускания:

- Резултатът от процеса ще е напълно рационален.
- Вземащият решения има единна, консистентна система от предпочитания, която използва, за да избере най-добрата алтернатива.
- Вземащият решения е идентифицирал всички възможни алтернативи.
- Вземащият решения може да изчисли вероятността за успех на всяка от алтернативите.

**Моделът на ограничената рационалност**, предложен от Хърбърт, твърди, че има ограничения в това, доколко вземащият решения може да бъде рационален. Моделът твърди, че всеки човек, вземащ решения, е притискан от ограничения, които го принуждават да не бъде напълно рационален. Моделът на ограничената рационалност се основа на следните допускания:

- Хората избират първата алтернатива, която изглежда задоволителна;
- Хората осъзнават, че имат опростено схващане за света;
- Хората се чувстват комфортно да вземат решения без да са определили всички алтернативи;
- Хората вземат решения на базата на собствени правила, които са изградили на базата на неща, които са проработили в миналото, или един вид – преки пътища към вземането на решения на базата на минал опит. Този модел твърди, че когато вземат решения, хората имат тенденцията да действат по пътя на най-малкото съпротивление или, иначе казано, избират първата алтернатива, която е достатъчно добра. Причината за това е, че спестените по този начин време и усилия се възприемат като ползи, които надхвърлят потенциалните рискове от това, че не е взето най-доброто решение.

Според модела „кошче за отпадъци“, често решенията, които се вземат особено в екипи и организации, са наслуки и несистематични. Моделът разглежда организацията или екипа като кошче, контейнер за отпадъци, в който проблемите, възможностите, решенията, участниците във вземането на решения се носят свободно, самостоятелно и на случаен принцип. Ако тези четири фактора се свържат в даден момент, се взема решение [12]

### **Върху едно решение влияят много фактори [3]**

- Инертност, мудност, решенията се взимат импровизирано. За преподавателя проблемът не е важен. В течение на времето това може да доведе до загуба на доверие.
- Промени, когато вариантът е бил избран с най-малък риск.
- Избягване на това, някой да се намира в тежка ситуация.
- Прекалено внимание, предизвикано от стрес, когато един неразрешим проблем бива взиман под внимание през цялото време. По този начин често биват пренебрегнати важни проблеми.
- Резултатът на най-добре премислените решения може да бъде повлиян от непредвидени обстоятелства.
- Предпазлив подход. Процесът на вземане на решение е ефикасен, когато е подходено предпазливо. Често се случва, че неговите симптоми са дефинирани, а причината не е обоснована. Други концентрират своето внимание върху цели, които не са спешни.

## **Предимства и недостатъци на груповото решение [пак там]**

### **Предимства**

- В процесите на взимане на решения съвместно се включва голямо количество информация и знания.

- В група може да бъде направено по-голямо количество възможни решения.

- Ако онези, които са засегнати от решенията, участват, тогава е много по-лесно да се прокарат действията за взетите решения.

- Чрез това, че всички участват във взимането на решението и са съгласни с основанието за взетото решение, може да бъде подобрена комуникацията.

- Поемането на риск е по-скоро присъщо на група лица, отколкото на отделно лице, взимащо решение.

- Чрез това, че в началото има различни гледни точки и възгледи, се наблюдава повишаване на креативността.

- След взимането на групово решение се повишава решимостта на всеки поотделно.

### **Недостатъци**

- Груповото взимане на решение коства повече време отколкото едноличното решение.

- Тъй като групата не може да бъде привлечена към отговорност за успеха на едно решение, е възможно никой да не поеме отговорността за взетото решение.

- Членовете на групата трябва да приемат решението на мнозинството; един или повече члена могат да вземат доминиращо място и да намалят ефективността на групата.

- Груповото решение понякога възниква след компромис, когато някои от членовете на групата не могат да се решат.

- Отделни лица смятат, че те трябва да бъдат включени във всички решения, дори и когато те биват вземани едностранно от преподавателя.

- Може да се появи феноменът „групово мислене“ (членовете на групата са за един консенсус, държат се заедно и са по-незаинтересовани за най-доброто решение).

В социалнопсихологическата литература се говори за две ситуации, в които обичайните предимства на груповото вземане на решение може и да отсъстват. Едната е известна като *групово мислене*, а другата е наречена *групова поляризация* [5, 427].

Групите достигат до по-висококачествени решения, защото алтернативните курсове на действие са били подложени на критична оценка. Това е особено вярно при консенсусното вземане на решение, тъй като и един несъгласен член може да се аргументира срещу някакъв план, предпочитан от останалите. Има обаче едно изключение от това правило. При консенсусното вземане на решение понякога може да се появи сложен набор от обстоятелства, който забавя процеса на критична оценка. Това, което възниква, е пълен провал на нормалното, критично вземане на решения, водещ до преждевременни, прибързани и често катастрофални решения. Тази ситуация е наречена **групово мислене**.

Груповото мислене е синдром, който се появява в силно сплотените групи за вземане на решения, при които се развива нормата да се достига бързо до консенсус и така се намалява ефективността на способността на групата да взема висококачествени, критично обмислени решения.

Понятието „**групово мислене**” е изследвано от психолога Ървинг Джанис [9]. Според него груповото мислене обикновено се появява само в силно сплотени групи, в които желанието на членовете за поддържане на сплотеността надделява над понякога некомфортния и разрушителен процес на критично вземане на решение. Предлага се курс на действие и без да адекватно да е бил обмислен, членовете бързо се придвижват към консенсус в приемането на плана. Независимо от твърдението на Джанис, че груповото мислене обикновено се появява в силно сплотените групи, изследванията подсказват, че групите, чиято сплотеност е „основана на взаимоотношенията”, са по-податливи на групово мислене, отколкото тези, в които сплотеността е „основана на задачата” или е свързана с целите на вземането на решения и изпълнението на група.

**Осемте симптома на груповото мислене** [пак там].

**1. Илюзия за неуязвимост** – членовете на силно сплотена група за вземане на решения разглеждат себе си като могъщи и непобедими. Привлечеността и вярата им в групата ги карат да пренебрегват потенциалните катастрофални резултати от решенията им.

**2. Илюзия за нравственост** – членовете вярват в нравствената правота на групата и нейните решения; свързано е с първия симптом. Произтича от чувството ние – те: членовете разглеждат себе си като „добрите момчета”, а опозицията – като „лошите”.



**3. Общи отрицателни стереотипи** – членовете имат общи вярвания, които минимизират рисковете, включително във вземането на решения или омаловажават всякакви противоположни на техните гледни точки.

**4. Колективни рационализации** – членовете отхвърлят всякаква отрицателна информация, която противоречи на груповото решение.

**5. Автоцензура** – членовете потискат съмненията или критиките си по отношение на решението.

**6. Илюзия за единодушие** – членовете погрешно вярват, че решението е консенсусно. Тъй като противоречащите гледни точки не се изразяват, се приема, че мълчанието сочи подкрепа.

**7. Директен натиск към конформизъм** – когато се изрази противоположно мнение или съмнение, се прилага натиск отцепникът да се подчини на решението.

**8. Пазачи** – някои членове играят ролята на пазители или изолиращи групата от всякакви противоположни мнения или отрицателна информация.

Симптомите на групово мислене – самите те проявления на такива базисни групови процеси като сплотеността, стереотипните и рационализирани становища и конформизъм – противодействат на критичната оценка, която би трябвало да се направи. Ако груповото мислене наистина се появи, последствията могат да бъдат опустошителни, най-вече защото групите вярват, че избраното действие е резултат от критичен и добре проведен процес на вземане на решение, когато действителността е точно обратната.

Ървинг Джанис предлага различни идеи за противопоставяне на груповото мислене и за подпомагане на ефективността на груповото решаване на проблеми. Сред тях са [пак там]:

- Лидерът би трябвало да насърчава всеки член на групата да изрази възраженията и съмненията си за предложеното решение. За да е ефективно това, лидерът трябва да е готов да приеме критики срещу идеите си.

- Би трябвало лидерът първоначално да остане безпристрастен в дискусиите и да изрази предпочитанията и очакванията си едва след като членовете на групата са изразили своите мнения.

- Групата следва да се раздели на подгрупи, за да се обсъждат въпросите независимо и тогава да се обедини, за да изглади различията.

- Трябва да се поканят външни експерти, за да участват от време на време в груповите дискусии, както и да се насърчават да предизвикват и да оспорват становищата на членовете на групата.

- На всяка среща поне един човек трябва да получава ролята на критик или „адвокат на дявола“, за да оспорва груповите идеи.

Тези предложения целят да дадат сили на групата да обсъжда много алтернативи, да избягва илюзията за консенсус и да отчита цялата релевантна информация [5, 429].

**Основните принципи**, които е добре да се следват, са [2]:

- Да се избягват всякакви форми на гласуване, изчисляване на средни аритметични или други видове статистически измервания на разпределението на индивидуалните предпочитания в групата.

- Да се избягва отстояване на мнение „на всяка цена“, както и да не се приема решение само за да се избегне противопоставянето или да се спести време.

- Да се гледа на различията и различните гледни точки като на полза за качеството на решението.

- Предложенията да се аргументират и изясняват добре, за да не бъдат отхвърлени преждевременно, без да бъдат разбрани и осмислени от останалите членове на групата.

- Да не се случва „пазарене“ от типа: „Ще се съглася за ....., ако вие отстъпите за.....“.

В контекста на груповото вземане на решение се прокарва идеята за **критическото мислене**. В този смисъл то може да се определи като процесът, който ни помага да не вярваме на всяко нещо, което прочетем, чуем или направим като извод, без да сме го поставили под критичен анализ, с цел да елиминираме рисковете от манипулация, логическа грешка, изводи, направени на базата на недостатъчна или неточна информация, и т.н. В Учебното помагало за обучение по дебати и публична реч Дж. Зомпети и У. Дрискол описват следните характеристики на критичното мислене: „критично мислещите се научават да навлизат под повърхността на един аргумент. Те се научават как да артикулират незааявени предположения и да проверяват валидността на идеите. Те се научават как идеите се свързват една с друга; те разбират важността на логическото съответствие. Освен всичко останало, критично мислещите се учат как да мислят абстрактно [2, 163].

Да мислим критически не означава да мислим различно. Критическото мислене е важно за всеки, на когото се налага често да търси различни варианти за решаване на проблеми или пътища за постигане на желаните цели.

Интерес представлява класификацията на M. Bayou и A. Reinstein, където стандартите за критическо мислене се диференцират в три категории (вж: Таблица 2) [7, 338 – 340]:

**Таблица 2**

<b>Афективни стратегии</b>	<b>Когнитивни стратегии на макро равнище</b>	<b>Когнитивни стратегии на микро равнище</b>
независимо мислене	рафиниране на обобщения	сравняване на идеали в различни практически ситуации
преодоляване на егоцентризма	сравняване на аналогични ситуации	използване на речника – критически речник
проучване на основните чувства	аргументиране на гледни точки, теории	отбелязване на значими прилики и разлики
развиване на интелектуално смирение	задаване на въпроси	оценка на предположения
развиване на интелектуална смелост	анализ на факти или убеждения	разграничаване на реални факти
развиване на интелектуална добросъвестност и почтеност	разработване на критерии за оценка, изясняване на ценности	извеждане на изводи и прогнози
развиване на интелектуално постоянство	оценка на източниците на информация	оценка на доказателства и факти
развиване на разума	осъществяване на диалог	признаване на противоречията
упражняване	анализ и оценка на аргументите	проучване на въздействието и последствията
	генериране на решения	
	анализ и оценка на действията	
	изясняване на текста чрез критическо четене	
	критическо слушане	
	интердисциплинарни връзки	
	изясняване на алтернативни теории и вярвания	
	сравняване на гледни гочки	
	оценка на теории, перспективи	

## **Способността да се мисли критически [2]**

Според *Society of Critical Thinking*, човек, притежаващ способността да мисли критично, демонстрира и прилага следните практики:

- Повдига важни и значими въпроси и проблеми, като ги формулира ясно и прецизно.
- Събира и използва релевантна информация, като използва абстрактни идеи, за да я интерпретира правилно и достига до добре обмислени заключения и решения, като ги проверява спрямо приложими критерии и стандарти.
- Мисли непредубедено и без предразсъдъци, като прилага алтернативна система на мислене, разпознава и оценява своите допускания, следствията и последиците от възприетите идеи и начин на мислене.
- Комуникира ефективно с другите, докато се търсят решения на сложни проблеми.

**Етапи в процеса на критическо мислене** [пак там, 166 – 167]

**Стъпка 1:** Да се научим да разпознаваме недостатъците в аргументите, с които другите се опитват да ни убеждават.

**Стъпка 2:** Да се научим да разпознаваме логическите заблуди, които понякога се използват. Недостатъците на аргументите са свързани с трите стандарта за качество на аргумента:

*Приемливост:* Приемлива ли е за мен логиката на това твърдение или на ценностите, които то възплащава?

*Свързаност:* Ясна ли е връзката между примерите и доказателствата, които се дават, и изводът, който се прави?

*Достатъчност:* Достатъчно доказателства и примери ли съм получил, за да приема направения извод или твърдение?

**За вземане на решение** е необходимо да се притежава най-новата и релевантна информация. Искане на мнението на другите [3]:

- За да вземеш решение, си потърси партньор, който може да ти помогне в това. Често колегите могат да ти дадат достатъчно информация за и против твоето решение. Възможно е, те самите вече да са взимали подобни решения.
- Остави си време. Времевият натиск за приключването на един проект винаги е голям. За да можеш да вземеш успешни реше-

ния, ти трябва конкретна информация. Остави си достатъчно време, за да събереш цялата необходима информация и се увери, че си разбрал съвсем точно, какво се изисква от теб.

- Вземи предвид всичко, което би могло да ти повлияе. Опитът от миналото често влияе на твоите днешни възгледи. Опитай се да останеш обективен. Сравни възможностите. Събери информация, изисквай помощта на другите, когато възникне особен проблем, едва тогава ще имаш възможност да вземеш добро решение.

**Следователно:**

- Не взимай решение, ако чувстваш, че от теб се изисква прекалено много.

- Да вземеш решение означава да търсиш алтернатива. Не трябва да избираш между доброто и лошото.

- Решавай на спокойствие. В случай на реверсивно решение, което може да бъде върнато, вземи решението бързо, и бавно, ако решението е необратимо.

- Да избереш добър вариант в лош момент, е също толкова лошо, колкото ако би избрал лош вариант в правилния момент. Следователно решавай, докато имаш още време.

- Записвай решенията си. Всяка информация, която се използва при взимането на решение, трябва да бъде ясно и точно записана.

- Решението трябва да се опира на истини.

- Запиши си всички аргументи за и против, това помага да се вземе добро решение с ясна мисъл.

- Решавай веднага, щом се появят проблеми. Много по-трудно е наведнъж да се вземат много прости решения, отколкото един път едно сложно.

- Мисли за онези, на които ще повлияе твоето решение. Ако е възможно, опитай се да ги убедиш да вземат участие в процеса на взимане на решението.

- Човек не може да е 100% сигурен, че е взел правилното решение, защото то често проявява своето влияние по-късно. Решавай и не се съмнявай повече за това.

- Използвай при вземането на решение принципа ЦАР. Следвай Ц – цели, взимай предвид А – алтернативите и Р – рисковете, които се съдържат в тези алтернативи.

- Решенията трябва да бъдат взимани винаги за конкретни действия. Но решенията трябва да бъдат вземани така че при това целите и действията да бъдат взети предвид.

**Обърни внимание:** да не се вземе решение, означава да избереш бездействието.

- При вземането на решения се доверявай на своята компетентност. Чувствай се винаги отговорен за последиците.

- Не губи време с решения за ситуации, в които не трябва да се решава.

- Определи алтернативите, преди да събереш информация.

- Преди да приложиш това, което си приел за най-добрата алтернатива, попитай „Какво може да се обърка при този вариант?“

- 80% от взетите от теб решения не са важни. Определи оперативния подход и остави неважните решения на другите.

- Можеш да решаваеш от името на група, но мисли за това, че те могат да намалят тяхната отдаденост.

- Мисли за начина, по който може да бъде осъществено твоето решение. Това е част от процеса на вземане на решение.

- Ако трябва да вземеш решение в една определена ситуация, вземи под внимание всички фактори и изчакай. Проблемът трябва да узрее в подсъзнанието до момента на решението.

- Ако си взел решение, не се съмнявай в него. Ти знаеш до каква степен то те засяга. Концентрирай се върху следващата стъпка. Не съжалявай за взето решение, за дадения момент то е било най-доброто. Концентрирай се върху това, което в момента е най-доброто.

- Представи си, че бъде осъществен най-добрият вариант и мисли за последиците.

- Ако си взел решение и си започнал да го прокараш, остави „когато и ако“ настрана и го осъществи до край.

## **Приложения [3]**

### **I. Дърво на решенията (Vroom-Yetton)**

Изхожда се от това, че ситуацията за вземане на решение трябва да бъде съвсем точно диагностицирана. Едва след това може да се избере съответно поведение за вземане на решение. Решенията основно трябва да изпълняват три условия:

- трябва да са с високо качество;

- трябва да бъдат приети от водения участник;
- трябва да са икономични (това значи да са с възможно най-малък разход, например да бъдат приети в най-кратко време).

За да бъде постигната тази цел, при този подход може да се избира между пет различни възможности за взимане на решения:

***А) Авторитарно решение***

- Еднолично решение без да бъде събирана последваща информация от сътрудниците.
- Еднолично решение след събиране на последваща информация от сътрудниците.

***В) Вземане на решение след консултиране със сътрудниците***

- Еднолично решение след индивидуална консултация със сътрудниците.
- Еднолично решение след групова консултация със сътрудниците.

***С) Групово вземане на решение***, което значи, че сътрудниците влияят на решението равноправно.

За да може между тези алтернативи да бъде избрана тази, която в най-голяма степен отговаря на целите, ръководителят трябва да анализира ситуацията за вземането на решението с помощта на следното „дърво на решенията”. Ръководителят трябва да отговори на следващите въпроси от 1 до 17 по техния ред с „да” или „не” и така стига от една точка на дървото на решенията до следващата. На края на всеки процес на дървото на взимане на решение дървото „дава” указание по кой начин е най-целесъобразно да се вземе решение.

**Седемте въпроса гласят:**

- Предполага ли се наличието на по-добри и по-лоши решения? (това означава, приблизително равностойни ли са възможните решения?)
- Имам ли като ръководителят достатъчно информация, за да взема добро решение?
- Еднозначен ли е проблемът, това значи, познат ли е той точно?
- Важно ли е сътрудниците да възприемат решението, за да бъде то ефективно проведено?

- Сътрудниците биха ли възприели решението, ако аз като ръководител го взема сам?
- Споделят ли сътрудниците моето мнение за целите, които трябва да бъдат постигнати с това решение?
- Взетите решения биха ли евентуално довели до конфликти между сътрудниците.

**Дали този метод води до правилните решения зависи естествено от това, дали ръководителят е в състояние правилно да оцени ситуацията за взимане на решение.**

## **II. Методи и техники за взимане на групови решения [3]**

Ако сте предпочели да вземете групово решение, може да се прибегне до използване на многобройни техники за вземане на решения. Дори и да са сходни тези методи, те все пак могат да се прилагат в различни ситуации.

- **Интерактивната група.** На членовете на групата се дава проблем, който да бъде решен, както и срок за решаването му. Тези групи се образуват, когато ръководителят дефинира проблема и насърчава даването на идеи. Следват свободни дискусии. Те не биват нито организирани, нито систематизирани. Установяват се и се оценяват алтернативи. Ръководителят дава обобщение в точния момент и се убеждава, че всички членове на групата сътрудничат и представят идеи. Обикновено има консенсус. Накрая се гласува.

- **Групата Delphi.** Методът Делфи (Delphi) е насочен към взимане на решения, който се стреми достигане на консенсус между специалисти. Отделните специалисти дават своето становище писмено. Въпросниците се събират, прави се обобщение на мненията и се разпределя на всички участници. Във втория кръг всеки от участниците е запознат с мнението на другите специалисти. Той може евентуално да промени своето мнение. Процесът се повтаря, докато се стигне до консенсус.

- **Номиналната група.** Техниката на номиналната група е измислена, за да се осигури участието на всички участници в групата в процеса на взимане на решение. Ръководителят образува група, на която се разяснява проблема. Всеки един от членовете на групата



трябва да предложи по възможност многобройни алтернативни решения, които биват представени поред. Те се записват на дъска или флипчарт. Следва изясняващ разговор и подробна дискусия. Чрез съгласуване се определя най-доброто решение.

- **Техниката Delphi**

- Техниката Делфи е ориентирана към специалисти от специфични професионални области. Методът се състои в попълването на въпросник.

- Техниката се състои от циклично анкетиране. Отделните решения се гласуват. Всички членове на групата получават материала и време за размисъл. Те трябва да бъдат насърчени за нови идеи.

- Техниката се повтаря дотогава, докато анализаторът установи, че подадените към момента мнения не дават нови идеи.

- Тази техника може да бъде прилагана само тогава, когато проблемът е точно дефиниран и е налична необходимата техника за автоматична обработка на данните.

**Стъпки:** а) *Подготвяне на изследването:*

- Дефиниране на проблема

- Създава се анкетата

- Избират се специалистите

- Раздават се анкетите

б) *Провеждане на изследването:*

- Анкетите се попълват и събират

- Прави се оценяване на анкетите.

Ако не се постигне съгласие в мнението поне на 50%, се изготвят и раздават нови анкети. Те съдържат:

- Синтез на предишните отговори

- Средните стойности и стандартните отклонения

- Допълнителни въпроси.

Участниците биват помолени да преосмислят отговорите си и да имат предвид евентуалните аспекти, които са били разглеждани в началото. Това се повтаря до тогава, докогато последните отговори достигнат предварително определеното време, или се постигне консенсус.

с) *Анализ, синтез и оценка на данните, за да бъде намерено най-доброто решение.*

### **III. Работна карта за анализ на решение [2]:**

#### **Кратко описание на решението:**

.....  
**Опишете как е протекла всяка от фазите на вземане на решението:**

1. Идентифициране на проблема и нуждата от решение

.....  
2. Идентифициране на целите на решението

.....  
3. Събиране и оценка на данни и диагностика на ситуацията

.....  
4. Формулиране и оценка на алтернативите

.....  
5. Избор на най-добрия вариант

.....  
6. Изпълнение/приложение на решението

.....  
7. Събиране на обратна връзка

.....  
8. Последващи действия

.....  
**IV. Опишете последствията от решението, като помислите за следните аспекти:**

1. Удовлетвореност на всички засегнати страни; постигане на целите и решаване на проблема;

2. Степен на подкрепа и приемане; качество на изпълнението и постигнат резултат.

3. Последствия от решението:

.....  
**V. Направете кратък анализ на връзката между спазването и изпълнението на етапите на вземане на решението и последствията от него:**

Какво беше направено или не?

.....  
До какви последствия доведе?

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Джонев, С.* Социална психология. Малки групи. Т 3. С., 1996.
2. *Илиев, Ив.* Обучение на педагогически специалисти за превенция на училищното насилие, агресията и други негативни прояви. Наръчник за учители. С., НИОКСО, 2013.
3. *Лазар, Д., Х. Петру.* Намиране на решения в контекста на развитието на социални компетенции. С., 2009.
4. *Ригио, Р.* Въведение в индустриалната/организационната психология. С., 2006.
5. Социална психология. Христоматия. С., 2001.
6. *Чиренска, Г.* Групово вземане на решения, 2012. <http://grupova.dinamika.blogspot.com>
7. *Bayou, M., A. Reinstein.* Critical Thinking in Accounting Education: Processes, Skills and Applications. *Managerial Auditing Journal*, Volume 12, 1997, № 7, pp: 336–342.
8. *Ennis, R.* Critical Thinking Assessment: Theory into Practice, Vol. 32, № 3, 1993, p. 179–186.
9. *Janis, I.* Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos, Second Edition, New York: Houghton – Mifflin, 1982.
10. *Paul, R., L. Elder.* Critical Thinking. Concepts and Tools. The Foundation for Critical Thinking, Santa Rosa, CA, 2009.
11. *Tjosvold, D.* Effects of crisis orientation on managers' approach to controversy in decision making. *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 1984, pp: 130–138.
12. **Cohen, M., D. March, J. Olsen.** Can Model of Organizational Choice?, *Administrative Science Quarterly* 17, 1972.
13. <http://www.criticalthinking.org>
14. <http://www.ct-net.net>
15. <http://www.reading.org>
16. <http://www.argumenti.org>

## ИНВАРИАТИВНИ МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ГРУПОВО ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ И КРИТИЧЕСКО МИСЛЕНЕ

АНТОНИЯ КРЪСТЕВА

### Резюме

В студията се разглежда проблемът за вземане на групово решение. Описани са моделите и стъпките при груповите решения. Извежда се ролята на критическото мислене и неговото значение в процеса на групово вземане на решение. Предлага се практически технологии, които могат да намерят приложение в педагогическата практика.

**Ключови думи:** групови решения, критическо мислене

## INVARIATIONAL METHODS AND TECHNIQUES FOR GROUP DECISION-MAKING AND CRITICAL THINKING

ANTONIYA KRASTEVA

### Summary

The study discusses the problem of group decision-making. The models and the different steps in making group decisions have been described. The role of critical thinking has been brought out, as well as its significance in the decision-making process. Practical technologies have been suggested, which could be implemented in the pedagogic practice.

**Key words:** group decisions, critical thinking