

Vilniaus Universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Asta Zabulionienė

**Struktūruoto ir nestructūruoto
sprendimų priėmimo grupėje ypatumai**

Magistro darbas

Darbo vadovas

Dr. A. Punis

Vilnius, 2007

Turinys

| | |
|--|----|
| TURINYS | 2 |
| SANTRAUKA | 4 |
| SUMMARY | 5 |
| ĮVADAS..... | 6 |
| 1. DĖSTYMAS..... | 7 |
| 1.1. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS..... | 7 |
| 1.2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO EFEKTYVUMO PRIELAIDOS..... | 10 |
| 1.2.1. <i>Procedūrinio racionalumo samprata</i> | 10 |
| 1.2.2. <i>Sprendimų priėmimo žingsniai</i> | 12 |
| 1.3. INDIVIDUALAUS SPRENDIMO STRUKTŪRAVIMAS | 16 |
| 1.4. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS GRUPĖJE | 21 |
| 1.4.1. <i>Sprendimų priėmimas: individualus ar grupėje?</i> | 22 |
| 1.4.2. <i>Tradicinio sprendimų priėmimo grupėje trūkumai</i> | 24 |
| 1.4.3. <i>Sprendimo priėmimo grupėje struktūravimas</i> | 27 |
| 1.5. TYRIMO TIKSLAS | 31 |
| 1.6. TYRIMO HIPOTEZĖS..... | 31 |
| 2. METODIKA | 32 |
| 2.1. TIRIAMIEJI..... | 32 |
| 2.2. TYRIMO PRIEMONĖS..... | 32 |
| 2.2.1. <i>Sprendimų priėmimo užduotis</i> | 33 |
| 2.2.2. <i>„Sprendimo žemėlapis“</i> | 33 |
| 2.2.3 <i>Sprendimų priėmimo grupėje vertinimo anketa</i> | 34 |
| 2.3. TYRIMO STRATEGIJA | 39 |
| 2.4. TYRIMO EIGA | 40 |
| 2.5. DUOMENŲ TVARKYMAS | 41 |
| 3. REZULTATAI..... | 42 |

| | |
|---|----|
| 3.1. SPRENDIMO PRIĖMIMO LAIKAS | 42 |
| 3.2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO GRUPĖJE PROCESO KOKYBĖS IR SPRENDIMO PRIIMTINUMO VERTINIMO ANKETA | 42 |
| 3.3. SPRENDIMO PRIIMTINUMAS | 43 |
| 3.4. BENDRADARBIAVIMO AKTYVUMAS | 44 |
| 3.5. VERTINIMO BAIMĖ | 44 |
| 3.6. ASMENINIS AKTYVUMAS | 45 |
| 3.7. INDIFERENTIŠKUMAS | 45 |
| 3.8. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO GRUPĖJE PROCESO KOKYBĖ | 46 |
| 3.9. POŽIŪRIS Į NAUDOTĄ SPRENDIMŲ PRIĖMIMO STRUKTŪROS MODELĮ. | 47 |
| 4. REZULTATŲ APTARIMAS | 48 |
| 4.1. SPRENDIMO PRIIMTINUMAS | 48 |
| 4.2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO GRUPĖJE PROCESO KOKYBĖS VERTINIMAS | 49 |
| 4.3. BENDRADARBIAVIMO AKTYVUMAS | 49 |
| 4.4. VERTINIMO BAIMĖ | 50 |
| 4.5. ASMENINIS AKTYVUMAS | 50 |
| 4.6. INDIFERENTIŠKUMAS | 51 |
| 4.7. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO LAIKAS | 51 |
| 4.8. TIRIAMŲJŲ POŽIŪRIS Į NAUDOTĄ STRUKTŪRUOTO SPRENDIMŲ PRIĖMIMO MODELĮ | 52 |
| 4.9 TYRIMO RIBOTUMAI IR ATEITIES PERSPEKTYVOS | 52 |
| 5. IŠVADOS | 54 |
| 6. LITERATŪRA | 55 |
| 7. PRIEDAI..... | 57 |

SANTRAUKA

Savo tyrime siekėme patikrinti sprendimo priėmimo grupėje struktūros modelį, kuris padėtų pagerinti sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybę bei sprendimo priimtinumą grupės nariams. Siūlomas sprendimų priėmimo grupėje struktūros modelis remiasi procedūrinio racionalumo principais (Simon, 2003), Galotti (2002) siūlomu individualaus sprendimo struktūravimo modeliu bei multiatributinės naudos teorija. Sprendimo priėmimo proceso kokybę matavome atsižvelgdami į Deal ir Stroebe (1987, cit. pgl. Furnham) išskirtus trūkumus, būdingus sprendimų priėmimui grupėje, t.y. socialinio dykinėjimo efektą, vertinimo baimę bei produktyvumo blokavimo efektą.

Tyrimo metu nustatėme, kad:

- Tiriamiesiems, kurie priimdami sprendimą taikė struktūros modelį, priimtas sprendimas priimtinesnis nei tiems, kurie šio modelio netaikė.
- Tiriamieji, kurie priimdami sprendimą grupėje taikė struktūros modelį, buvo labiau linkę bendradarbiauti nei tie, kurie šio modelio netaikė.
- Bendra sprendimo priėmimo grupėje kokybė, lyginat struktūruoto ir nestrukūruoto sprendimų priėmimo grupes, nesiskyrė.

SUMMARY

In this paper we wanted to offer such group decision making structure, which could improve the decision making process quality and decision acceptance. The structured decision making is based upon procedural rationality principles (Simon, 2003), Galotti (2002) individual decision structuring and Multi-attribute utility theory. In decision making process quality assessment we paid attention to presence of social loafing, evaluation apprehension and production blocking effects.

Results of this study shows, that:

- There is a significant difference in decision acceptance between structured and unstructured decision making groups.
- There is no significant difference in total decision making process quality between structured and unstructured decision making groups.
- There is a significant difference in cooperation activity between structured and unstructured decision making.

ĮVADAS

Organizacijose populiarėja darbas grupėse. Jos buriamos įvairiais tikslais, ir vienas jų – bendras sprendimų priėmimas. Jis patenkina tiek dirbančio žmogaus, tiek pačios organizacijos poreikius. Darbuotojai patys nori dalyvauti priimant juos ir jų darbą liečiančius sprendimus. Tuo pačiu, jie būna labiau patenkinti pačiu darbu. Organizacijai taip pat naudingas bendras sprendimų priėmimas grupėje: grupė dažniausiai priima geresnius sprendimus nei atskiri individai, sprendimas jiems atrodo priimtinesnis bei jie labiau įsipareigoja jį įgyvendindami.

Svarbus ne tik pats sprendimo priėmimo grupėje faktas, bet ir tai, kaip jis priimtas: kiek jis racionalus, kiek priimtinas grupės nariams, ar panaudota visa turima informacija, ar įvertintos visos pasirinkto sprendimo pasekmės ir pan. Kaip užtikrinti sprendimų priėmimo grupėje kokybę? Vienas iš būdų – priartinti sprendimų priėmimą grupėje prie racionalaus sprendimų priėmimo modelio, panaudojant sprendimo struktūravimą, normatyvinius pasirinkimo tarp alternatyvų modelius, tam tikrą veiksmų seką. Šiame darbe mes norime giliau panagrinėti šią temą ir įsitikinti, ar mūsų pasiūlytas sprendimų priėmimo grupėje struktūros modelis siejasi su didesne sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybe bei sprendimo priimtimumu.

1. DĖSTYMAS

1.1. Sprendimų priėmimas

Įvairūs autoriai pateikia panašius sprendimų priėmimo apibrėžimus. Ларичев, О.И. (2002), sprendimų priėmimą apibrėžia kaip ypatingą žmogaus veiklos procesą, nukreiptą į geriausio elgesio varianto pasirinkimą (Ларичев, 2002). Psichologijos žodyne sprendimų priėmimas pristatytas kaip labiau patinkančios alternatyvos ar veiksmų eigos pasirinkimas iš kelių alternatyvų (Colman, 2001). Kognityvinės psichologijos atstovai sprendimų priėmimą apibrėžia kaip protinę veiklą pasirenkant vieną iš alternatyvų (Galotti, 2002). Furnham sprendimų priėmimą apibrėžia kaip rišlų alternatyvų generavimo ir pasirinkimo tarp jų procesą (Furnham, 2001).

Mokslinių tyrimų objektu sprendimų priėmimas tapo tik Antrojo pasaulinio karo metais, kai von Neumann ir Morgenstern pristatė savo žaidimų teoriją (Козелецкий, 1979). Nuo to laiko sprendimų priėmimo tyrimai tapo tarpdisciplinine sritimi, vienijančia ekonomiką, teisę, politiką, statistiką, psichologiją, filosofiją bei kitus mokslus (Shafir & Tversky, 2002; Kellog, 2003; Козелецкий, 1979).

Sprendimai yra skirstomi įvairiai. Furnham (2001) pateikia sprendimų skirstymą į programuotus ir neprogramuotus:

1. Programuoti sprendimai – tai kasdieniai, rutininiai sprendimai, ką ir kaip daryti. Su tokiais sprendimais kompanija yra susidūrusi praecityje. Jie yra gerai struktūruoti, ir kompanija turi jų įgyvendinimo programas.
2. Neprogramuoti sprendimai – tai kūrybiški sprendimai, liečiantys dar nežinomą fenomeną, arba turint ribotą informacijos kiekį. Šie sprendimai yra nepakankamai struktūruoti, arba unikalūs (Furnham, 2001).

Dažnai sprendimai skirstomi pagal tai, kokiomis sąlygomis jie yra priimami. Pagal tai R.T.Kellog (2003) pateikia tokius sprendimų priėmimo tipus:

1. Sprendimai esant tikrumui – tai tokia situacija, kai mes žinome, kad tam tikras veiksmas baigsis tam tikra pasekme.

2. Sprendimai esant rizikai – kai kiekviena galima veiksmo pasekmė gali įvykti su žinoma tikimybe.
3. Sprendimų priėmimas esant neapibrėžtumui – tai tie atvejai, kai galimų pasekmių tikimybės nežinomos, ir, prieš pasirinkdamas alternatyvą, priimantysis sprendimą turi priskirti pasekmėms subjektyvias tikimybes (Kellog, 2003).

Gyvenime, taip pat ir organizacijose, retai pasitaiko visiško tikrumo sąlygos. Dažniausiai sprendimus tenka priimti esant neapibrėžtumui ir rizikai.

Sprendimų priėmimo teorijoje galima išskirti du pagrindinius požiūrius: normatyvųjį ir aprašomąjį.

Normatyviuoju požiūriu yra grindžiama ekonominė analizė. Pagal ją priimantis sprendimą asmuo yra racionalus, turi aiškiai apibrėžtus prioritetus, nepriklausančius nuo alternatyvų apibrėžimo pobūdžio ar specifinių metodų, taikomų norint išsiaiškinti prioritetus. Ši koncepcija dar vadinama racionalaus pasirinkimo teorija, kurios pagrindas – ne eksperimentiniai stebėjimai, o tam tikri racionalumo postulatai. Ši teorija tinka paaiškinti, kaip turėtų būti priimami racionalūs sprendimai (Shafir & Tversky, 2002; Козелецкий, 1979; Colman, 2001). Racionalios teorijos kaip aprašomojo modelio naudojimas buvo grindžiamas tuo, jog žmonės pakankamai efektyviai siekia tikslų, kad esminės teorijos aksiomos yra intuityviai įtikinamos ir kad evoliucija bei konkurencija palankesnės racionalesniems individams (Shafir & Tversky, 2002).

Aprašomasis požiūris į sprendimų priėmimą labiau grindžiamas empiriniais stebėjimais ir eksperimentiniais pasirinkimo tyrimais. Šis požiūris dar vadinamas psichologine sprendimų priėmimo teorija – tai sistema motyvuotų tvirtinimų apie tai, kaip žmonės sprendžia užduotis, reikalaujančias sprendimų priėmimo. Ji siekia išsiaiškinti ir numatyti sprendimų priėmimo proceso ypatumus. Teorijos objektas yra žmogaus, priimančio sprendimą, veikla (Козелецкий, 1979).

Normatyvinio ir aprašomojo požiūrių palyginimas:

- Normatyvus požiūris orientuojasi į geriausią sprendimo priėmimo būdą. Tikslas – suformuoti procedūras, technikas ar procesus, kurie optimizuoja tikslus ir efektyvius sprendimus. Aprašomasis požiūris (taip pat žinomas kaip elgesio požiūris į sprendimų priėmimą) siekia parodyti, kaip žmonės (vadovai) iš tikrųjų priima sprendimus.
- Normatyvinis požiūris visuomet siekia racionalumo, antrasis rodo, kokie neracionalūs yra sprendimų priėmėjai.

- Racionalaus pasirinkimo sprendimų priėmimo modeliai siekia pasirinkti alternatyvas, kurios maksimizuoja pamatuojamą naudą, pasiekia asmeninius tikslus ir atrodo logiški bei sistemiški. Bet beveik visi tyrimai rodo „ribotą“ sprendimų priėmėjų racionalumą (Furnham, 2001).

Nors žmonės siekia racionalumo, daugybė verslo problemų rodo tai, kad interpretacijos ir analizė nėra tokie sistemiški ar išsamūs, kaip reikalauja racionalaus sprendimo modelis. Todėl psichologai kalba apie „*ribotą racionalumą*“, iš kurio galima tikėtis patenkinamo (arba pakankamai gero), bet ne optimalaus sprendimo (Furnham, 2001).

Yra tam tikri kultūriniai skirtumai taikant riboto racionalumo modelį (Leung 1992; cit. pagal Furnham, 2001):

- Kai kurios Vakarų kultūros yra orientuotos į problemų sprendimus (JAV), o Rytų šalys yra priimančios situacijas.
- Vakarų kultūros labiau linkusios kaupti ir analizuoti informaciją (faktus), o kai kurios ne vakarietiškos kultūros didesnę reikšmę teikia intuicijai.
- Didžioji dalis Vakarų kultūros žmonių yra mokomi ir pakankamai patyrę mąstyti tikimybiškai, o kai kurios ne Vakarų kultūros yra linkusios suvokti pasaulį kaip visiškai apibrėžtą arba visiškai neapibrėžtą.

1.2. Sprendimų priėmimo efektyvumo prielaidos

Efektyvios sprendimų priėmimo procedūros gali padėti rasti būtent tuos sprendimus, kurie padidins tikimybę pasiekti trokštamus tikslus. Atsitiktinės (be jokios sistemos) procedūros, priešingai, gali lemti pasekmes, kurias laikysime nesėkmingomis. Nors kai kurie mokslininkai ir nesutinka (Starbuck, 1985; cit. pgl. Tasa ir Whyte, 2005), taip pat nėra galutinai įrodytas ryšys tarp sprendimo procesų ir pasekmių, svarbių sprendimų sėkmei, atrodo, vis labiau įtaką daro procesai, kuriuos vadovai naudoja jiems priimti (Dean ir Sharfman, 1996; Eisenhardt ir Zbaracki, 1992; cit. pgl. Tasa ir Whyte, 2005).

1.2.1. Procedūrinio racionalumo samprata

Kaip jau minėta, žmogaus racionalumas yra ribotas. Simon (2003) teigia, kad kompetentingi vadovai, negalėdami remtis objektyviai racionalių požiūriu priimdami sprendimus, negali priimti sprendimų remdamiesi normatyvaus sprendimų priėmimo modelio reikalavimais. Todėl, susidūrę su sprendimo priėmimo užduotimi, jie įsitraukia į analitinį problemos sprendimo būdą, kuriame daug dėmesio skiriama pagrindinėms užduotims sprendimų priėmimo procese. Simon (2003) išsakytomis mintimis remiasi procedūrinio racionalumo apibrėžimas. Procedūrinis racionalumas reiškia įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesus, apimančius su sprendimo priėmimu susijusios informacijos rinkimą ir analizę (Dean ir Sharfman, 1993, cit. pgl. Tasa ir Whyte, 2005).

Procedūrinis racionalumas su sprendimų efektyvumu gali sietis dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, sprendimai, paremti procedūriniu racionalumu, organizaciniame kontekste turi atitikti organizacijos pagrindinius ir pagrįstus tikslus (Langely, 1989; cit. pgl. Tasa ir Whyte, 2005). Antra, kadangi procedūrinis racionalumas susijęs su didesniu informacijos kiekiu ir išsamesne analize, jis lemia išsamesnę aplinkos sąlygų, alternatyvų ir jų pasekmių apžvalgą (Dean ir Sharfman, 1996, cit. pgl. Tasa ir Whyte, 2005).

Procedūrinį racionalumą atitinka Janis pasiūlytas analitinio problemų sprendimo modelis (Dean ir Sharfman, 1993, Dean ir Sharfman, 1996, cit. pgl. Tasa ir Whyte, 2005). Pasak Janis

(1989, cit. pgl. Tasa ir Whyte, 2005; Wright, 1999), analitinis sprendimų priėmimas reiškia, kad priimančiai sprendimą dirba kiek įmanoma geriau turėdami ribotas galimybes, panaudodami visus pasiekiamus organizacinius išteklius, analizuodami visus, kokius gali, įspėjamuosius signalus, siekdami išvengti klaidų pagrindinėse informacijos paieškos, svarstymo ir planavimo užduotyse. Janis (1982; 1989; Janis ir Mann, 1977; cit. pgl. Tasa ir Whyte, 2005) išskyrė tokius pagrindinius analitinio problemų sprendimo aspektus:

- Identifikuoti tikslus, kuriuos norime pasiekti sprendimu, ir detalizuoti pagrindinius reikalavimus sėkmingam sprendimui.
- Sudaryti išsamų gerai suformuluotų alternatyvų sąrašą.
- Ieškoti informacijos, padėsiančios įvertinti alternatyvų kokybę.
- Kruopščiai, objektyviai apdoroti informaciją, susijusią su alternatyvų įvertinimu.
- Apsvarstyti ir įvertinti visus alternatyvų „už“ ir „prieš“.
- Atpažinti, įvertinti ir pakoreguoti iki norimo lygio labiau pageidautino pasirinkimo kainą, naudą ir riziką.
- Sukurti sprendimo įgyvendinimo planus, stebėti rezultatus ir reaguoti į žinomos rizikos pasireiškimus.

Janis (1972, 1982, Janis ir Mann, 1977, cit. pgl. Orlitzky ir Hirokawa, 2001) darbuose randamos funkcinės sprendimų priėmimo grupėje efektyvumo teorijos užuomazgos. Pagrindinė šios teorijos mintis ta, kad efektyvus sprendimų priėmimas grupėje priklauso nuo sąveikų, padedančių patenkinti pagrindinius užduoties reikalavimus. Ši teorija atsižvelgia į ryšį tarp komunikacijos ir sprendimų priėmimo grupėje efektyvumo. Pagal ją, sprendimo priėmimo sąveikos metu grupė, norėdama priimti efektyvų sprendimą, turi patenkinti šias pagrindines funkcijas:

1. Problemos analizė – grupė turi tiksliai ir išsamiai žinoti problemą. Turėdama visą įmanomą informaciją, grupė turi suprasti (a) problemos pobūdį, (b) problemos apimtį bei rimtumą, (c) tikėtinas problemos priežastis, (d) galimas pasekmes, jeigu nepavyks efektyviai susidoroti su problema.
2. Įvertinimo kriterijų suformulavimas – grupė turi pripažinti tam tikrus standartus, kuriuos turi atitikti pasirinkimas, kad svarstomą sprendimą būtų galima įvertinti kaip priimtina arba ne.
3. Alternatyvių sprendimų generavimas – grupė turi sugeneruoti realias ir priimtinas alternatyvas, tarp kurių turėtų būti ir priimtinas pasirinkimas.

4. Sprendimų teigiamų pasekmių įvertinimas – turint visą įmanomą informaciją, išsamiai ir tiksliai įvertinti alternatyvių pasirinkimų teigiamas pasekmes, t.y. naudą.
5. Sprendimų neigiamų pasekmių įvertinimas – turėdama reikalingą informaciją, grupė turi išsamiai ir tiksliai įvertinti alternatyvių pasirinkimų neigiamas pasekmes (Orlitzky ir Hirokawa, 2001).

1.2.2. Sprendimų priėmimo žingsniai

Siekdami duoti konkrečias praktines rekomendacijas asmenims, priimantiems sprendimus, kai kurie autoriai siūlo tam tikrus žingsnius, kurių metu reikia atlikti konkrečią užduotį, kad sprendimo priėmimo procesas būtų efektyvus.

8 sprendimų priėmimo žingsniai (Furnham, 2001; Gordon, 1991)

Gordon (1991) – 8 žingsnių sprendimų priėmimo modelis atitinka procedūrinio racionalumo konstrukta, kadangi apima pagrindines informacijos rinkimo ir analizės užduotis (1 lentelė). Šis modelis skirtas darbui grupėje, organizacijų kontekste:

1. Pirmiausia turi būti aiškiai identifikuota ir apibrėžta problema. Žingsnis atrodo paprastas, tačiau dažnai atliekamas atmetinai, tai lemia vėlesnes problemas. Problema gali būti apibūdinta pageidautino sprendimo arba jo požymių terminais. Ši fazė taip pat apima intensyvias informacijos paieškas. Išanalizavę situaciją, sprendimo priėmėjai apsibrėžia sritis, į kurias bus nukreiptas dėmesys.
2. Tikslas, arba rezultato, apibrėžimas. Žmonės numato, ką jie nori pasiekti.
3. Sprendimo metodų pasirinkimas.
4. Alternatyvių problemos sprendimų generavimas. Sprendimų priėmėjai sukonkretina daug realių ar potencialiai priimtinių alternatyvų. Šis žingsnis apima alternatyvų generavimą, vertinimą ir pasirinkimą. Reikia apsvarstyti visas alternatyvas, žinoti maksimalią kiekvienos jų vertę ir tikimybes, kad jos įvyks.
5. Sprendimų įvertinimas. Sprendimo priėmėjai įvertina kiekvieną alternatyvą. Įvertinimo kriterijais gali būti sprendimo įvykdomumas, kaina, patikimumas, rizikos įvertinimas.

6. Alternatyvų pasirinkimas. Idealiu atveju priimantysis sprendimą turi pasirinkti optimalią arba pačią geriausią alternatyvą.
7. Sprendimo įvertinimas. Priimto sprendimo ir viso sprendimo priėmimo proceso apžvalga gali padėti tobulinti sprendimų priėmimo įgūdžius.
8. Pasekmių analizė. Vertinamas sprendimo įgyvendinimo efektyvumas (Gordon, 1991; Furnham, 2001).

1 lentelė. 8 sprendimų priėmimo žingsniai (Gordon, 1991; Furnham, 2001)

| Žingsnis | Veiksmas | Diagnostiniai klausimai |
|-----------------|--------------------------------------|--|
| 1 | <i>Situacijos analizė</i> | Kokie yra pagrindiniai situacijos elementai? Kokie apribojimai veikia situaciją? Kokie pasiekiami išteklių? |
| 2 | <i>Tikslo nustatymas</i> | Ar aiškiai pateikta problema? Ar grupės nariai supranta, ties kuo jie dabar dirbs? Pagal kokius kriterijus bus vertinamas sprendimo priėmimas? |
| 3 | <i>Sprendimo metodų pasirinkimas</i> | Kaip bus generuojamos alternatyvos? Kas ir kokioje stadijoje bus įtrauktas į šį procesą? |
| 4 | <i>Alternatyvų paieška</i> | Ar į sprendimų priėmimą įtraukti labiausiai su problema susiję asmenys? Ar siekta surinkti visą informaciją? Ar informacijos turėtojai buvo įtraukti į sprendimų priėmimą? Ar generuojant idėjas buvo pasinaudota nuomonių įvairovė? Ar visos idėjos padrašinamos, nepaisant jų turinio? |
| 5 | <i>Alternatyvų įvertinimas</i> | Ar aiškiai apibrėžti vertinimo kriterijai, ar visi grupės nariai juos vienodai supranta? Ar į įvertinimą įtraukta nuomonių įvairovė? Ar kai kurios alternatyvos preliminariai patikrintos? |
| 6 | <i>Sprendimo priėmimas</i> | Ar visi grupės nariai sutinka, kad sprendimas įvyko? Ar sudaryti veiksmų planai atitinka sprendimą? Ar grupės nariai atsidavę sprendimui? |
| 7 | <i>Sprendimo</i> | Ar aiškiai paskirstyta atsakomybė už duomenų rinkimą, |

| | | |
|---|-------------------------|---|
| | <i>įvertinimas</i> | analizę ir ataskaitą? Ar egzistuoja išsamus vertinimo planas? Ar egzistuoja vertinimo grafikas? |
| 8 | <i>Pasekmių analizė</i> | Ar sprendimo įgyvendinimas buvo aiškus ir efektyvus? Kokie sprendimo aspektai pavyko labiausiai? Kaip patyrimas turi įtakos tolesniam grupės sprendimų priėmimui? |

5 sprendimų priėmimo etapai (Galotti, 2002)

Galotti (2002) išskiria 5 pagrindinius sprendimų priėmimo etapus, kurie taip pat apima pagrindines procedūrinio racionalumo konstrukto numatytas informacijos paieškos ir analizės užduotis:

1. Tikslų nustatymas. Tikslą galima suprasti kaip standartą, kaip idealų rezultatą, kurio norime pasiekti. Apibrėžiant tikslą svarbu atsižvelgti į keletą dalykų:
 - Tikslai gali būti paprasti ir sudėtingi. Sudėtingus tikslus (reorganizuoti departamentą) galima išskaidyti į smulkesnius potikslus.
 - Žmonės geriau linkę įgyvendinti tuos tikslus, kurie yra specifiški, aiškiai apibrėžti lyginant su tais, kurie apibrėžti plačiai (Locke ir Latham, 1990, cit. pgl. Galotti, 2002).
 - Tikslai turi būti realistiški, antraip mažėja jų pasiekimo tikimybė.
2. Informacijos paieška. Prieš priimant sprendimą reikia surinkti informaciją. Tai apima galimų alternatyvų paiešką bei informacijos apie kriterijus, kurie bus naudingi pasirenkant, rinkimą. Surinkus informaciją, ją reikia apdoroti: interpretuoti, išspręsti konfliktus ir pan.
3. Sprendimo struktūravimas. Struktūruoti sprendimą reiškia sugalvoti tam tikrą sistemą, su kurios pagalba apie sprendimą surinkta informacija gali būti apdorojama.
4. Galutinis pasirinkimas. Iš daugelio alternatyvų galima rinktis keliais būdais. Pavyzdžiui, patenkinimas – kai pasirenkama pirma pasitaikiusi priimtina alternatyva, pakankamai patenkinanti poreikius ir minimaliai atitinkanti kriterijus (Simon, 1955, cit. pgl. Galotti, 2002; Simon, 2003). Tačiau šis ir panašūs pasirinkimo būdai duoda ne pačius geriausius rezultatus. Optimalioms

alternatyvoms pasirinkti geriausiai tinka normatyviniai pasirinkimo modeliai. Vieni iš jų vadinami linijiniais. Jų metu priimančiojo sprendimą prašoma:

1. Padalinti sprendimą į nepriklausomus kriterijus;
2. Nustatyti kiekvieno kriterijaus santykinus svorius;
3. Išvardinti visas galimas alternatyvas;
4. Kiekvieną alternatyvą įvertinti pagal kiekvieną kriterijų.

Tokiu būdu gautiems duomenims galima pritaikyti įvairius linijinius modelius. Kleimuntz (1990, cit. pgl. Galotti, 2002) ir Dawes (1982, cit. pgl. Galotti, 2002) teigia, kad linijinių modelių, net ir netinkamų, naudojimas beveik visuomet lemia geresnius rezultatus nei pasiklovimas intuicija. Pavyzdžiui, pasirenkant galima taikyti aukščiausio kriterijaus modelį, kurio metu visos alternatyvos vertinamos tik pagal patį svarbiausią kriterijų ir pasirenkama ta, kuri jo atžvilgiu gauna aukščiausią įvertinimą.

5. Įvertinimas. Naudinga (ir dažnai praleidžiama) paskutinė sprendimo priėmimo fazė yra viso proceso įvertinimas. Kas gerai sekėsi proceso metu? Kas ne taip sklandžiai klostėsi? Šio etapo tikslas yra apsvarstyti ir identifikuoti tas proceso sferas, kurioms reikalingas tobulinimas, taip pat tas, kurios turėtų būti naudojamos priimant panašius sprendimus ateityje.

1.3. Individualaus sprendimo struktūravimas

Geras sprendimų priėmimas reikalauja panaudoti surinktą informaciją, ją susiejant su tikslais, vertybėmis ir principais – tai vadinama sprendimo struktūravimu. Slovic, Lichtenstein ir Fishhoff (1988; cit. pgl. Galotti, 2002) sprendimo struktūravimą palygino su visomis sprendimo ieškojimo metu svarstomomis alternatyvomis, pasekmėmis ir neapibrėžtumais. Aiškiai struktūruoti sprendimą reiškia sugalvoti tam tikrą sistemą, su kurios pagalba apie sprendimą surinkta informacija gali būti apdorojama. Sprendimo struktūravimas padeda:

- Sekti informaciją, kad niekas nebūtų praleista ar pamiršta;
- Sudėti informaciją į tam tikrą formą, kuri labai naudinga pasirinkimo etape;
- Susieja informaciją su sprendimui įtakos turinčiais tikslais ar vertybėmis.

Struktūravimas neturėtų būti sudėtinga procedūra. Vieną paprasčiausių būdų struktūruoti sprendimą pasiūlė Benjamin Franklin savo traktate „Moralės algebra“. Kadangi tuo pačiu laiko momentu neįmanoma svarstyti visų „už“ ir „prieš“, jis siūlo lapą padalinti į dvi dalis ir per keletą dienų surašyti vienam stulpelyje argumentus „už“, o kitame – „prieš“ tam tikrą sprendimą. Kai visi argumentai surašyti, reikia įvertinti jų santykinius svorius: jeigu abiejose pusėse yra du argumentai, kurie atrodo lygūs, juos išbraukiam; jeigu yra du argumentai vienoje pusėje, kurie atrodo lygūs vienam kitoje pusėje – išbraukiam visus tris ir t.t. Kai jau nebekyla jokių kitų naudingų idėjų, dar kelias dienas pasvarsčius, priimamas sprendimas. Kaip teigia Franklin, nors argumentų svoriai nėra tokie tikslūs kaip skaičiai algebroje, taip galima geriau įvertinti bei išvengti skuboto sprendimo (iš laiško Džosefui Pristliui, rugsėjo 19, 1772, cit. pgl. Galotti 2002).

Franklino pasiūlytas metodas turi keletą svarbių momentų. Pirmiausia, jis pastebėjo, kad žmonės negali svarstyti daug dalykų vienu metu. Kognityvinės psichologijos atstovai kalba apie darbinės atminties ribas. Miller (1956, cit. pgl. Galotti 2002) teigia, kad darbinėje atmintyje vidutiniškai galima išlaikyti 7 nesusijusios informacijos vienetus. Šis skaičius gali keistis nuo 5 iki 9. Norint priimti efektyvų sprendimą, reikia rasti būdus peržengti šias ribas. Vienas iš būdų: surašyti visas idėjas ir galimybes. Tai padeda jas sekti. Priimant sprendimus naudinga skirti laiko pasvarstymui. Tam tikru laiko momentu kylančios idėjos gali priklausyti nuo nuotaikos, situacijos ar konteksto, užduoties, pokalbio, į kurį įsitraukęs žmogus (Eich, 1995; Roediger ir Guynn, 1996; cit. pgl. Galotti, 2002). Sekant idėjas keletą dienų, galima tikėtis, kad pasikeitus

kontekstui ar nuotaikai kils daugiau idėjų. Antra, jis pasiūlė sutelkti idėjas į tam tikrą struktūrą. Taip pat pateikė tam tikrą svorių priskyrimo idėjoms sistemą. Paprasčiausias idėjų „už“ ir „prieš“ skaičiavimas neatsižvelgia į tai, kad kai kurie argumentai gali būti svarbesni nei kiti, ir jiems turėtų būti priskirti didesni svoriai (Galotti, 2002).

Galotti (2002) siūlo naudoti „sprendimų žemėlapius“, susidedančiais iš faktorių ar kriterijų sąrašo ir jų reikšmingumo svorių, alternatyvų bei jų įvertinimo:

1. Kriterijų sąrašas. Bet kokiam sprendimui yra reikalingas tam tikras kriterijus tam, kad galima būtų pasirinkti tarp alternatyvų. Optimaliu atveju šie kriterijai kyla iš žmogaus vertybių bei tikslų.
2. Kriterijų svoriai – tai skaičiais išreikšta kiekvieno faktoriaus svarba.
3. Alternatyvų sąrašas. Pirmiausia surašomos visos svarstomos alternatyvos. Jeigu alternatyvų būna labai daug (pavyzdžiui, 50 kandidatų į tam tikrą darbo vietą), patartina jas „atsijoti“ atmetant visiškai netinkamas ir paliekant 10-20 alternatyvų, kurios peržiūrimos kiek atidžiau. Galiausiai atrenkama iki 10 svarstytinų alternatyvų (Galotti, 2002).

Kaip sprendimo struktūros pavyzdį Galotti (2002) pateikia išgalvotą mokyklos abituriento, besirenkančio kur studijuoti toliau, „sprendimo žemėlapi“ (2 lentelė).

2 lentelė. „Sprendimo žemėlapis“. Paimta iš Galotti (2002).

| Kriterijai | Reikšmingumo svoriai | Alternatyvos | | |
|--|----------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|
| | | Carleton koledžas | Pomona koledžas | Harvard universitetas |
| <i>Mažas koledžas (klasės dydis)</i> | 9 | 10 | 8 | 1 |
| <i>Reputacija</i> | 5 | 5 | 7 | 10 |
| <i>Netoli miesto, yra viešasis transportas</i> | 4 | 0 | 8 | 10 |
| <i>Išlaidos (po finansinės paramos)</i> | 8 | 5 | 7 | 8 |
| <i>Siūlo daug specialybių</i> | 5 | 9 | 6 | 10 |
| <i>Ar bus ten pažįstamų iš mano mokyklos?</i> | 3 | 9 | 2 | 5 |

Turint tokią sprendimo struktūrą, paprasta yra taikyti linijinius pasirinkimo modelius:

1. Aukščiausio kriterijaus modelis. Dėmesys kreipiamas tik į tai, kaip įvertintos alternatyvos svarbiausio kriterijaus atžvilgiu (Козелецкий, 1979; Galotti, 2002). Kadangi pavyzdyje didžiausias svoris yra priskirtas koledžo dydžiui (9), abiturientas turėtų rinktis Carleton koledžą. Tačiau šis modelis ignoruoja daugelį kitų faktorių.
2. Lygiai pasvertų kriterijų modelis. Visus kriterijus laikome vienodais ir susumuojame alternatyvų įvertinimus pagal kiekvieną kriterijų (Козелецкий, 1979; Galotti, 2002). Susumuojame Carletono koledžo įvertinimus $10 + 5 + 0 + 5 + 9 + 9$ ir gauname 38. Pomonos koledžo įvertinimų suma taip pat 38, o Harvardo universiteto – 44. Pagal šį modelį geriausias pasirinkimas būtų Harvardo universitetas. Šis modelis atsižvelgia į tai, kad sprendimu mes galime siekti kelių tikslų, tačiau nekreipiamas dėmesys į tikslų svarbą: vieni jų gali būti reikšmingesni už kitus.
3. MAUT modelis (multiatributinė naudos teorija). Prieš pristatant šį modelį, reiktų aptarti *laukiamos naudos teoriją* (angl. expected utility – EU). Naudos modeliai yra pagrįsti ekonomine *naudos* koncepcija, kurią galima versti kaip *pasitenkinimą*. Padedant naudos modeliams individas stengiasi maksimizuoti absoliutų pasitenkinimą. Sprendimo priėmimas yra prilyginamas lošimui. Daugumoje lošimų laimima (ar pralaimima) tam tikra pinigų suma, priklausomai nuo tam tikrų pasekmių. Tikimybių teorija mums nurodo, kokia yra kiekvienos pasekmės tikimybė. Laimėjimo ar pralaimėjimo kiekis, išreikštas litais, nurodo kiekvienos pasekmės piniginę vertę. Sudauginę kiekvienos pasekmės tikimybę su laimimu ar pralaimimu pinigų kiekiu esant tai pasekmei gauname tos pasekmės *laukiamą vertę* (angl. expected value – EV). Susumavę laukiamas vertes kiekvienai pasekmei gauname bendrą pinigų kiekį, kurį galim tikėtis laimėti ar pralaimėti (Козелецкий, 1979; Galotti, 2002; Ларичев, 2002). Pavyzdžiui, turime loteriją iš 10 loterijos bilietai, sunumeruotų nuo 1 iki 10. Jei ištraukiame bilietėlį, kurio numeris 1, laimime 100 Lt. Jei bilietėlio numeris 2, 3,

4 ar 5, laimime 50 Lt. Bet kuris kitas ištrauktas numeris nieko nelaimi. Tuomet šios loterijos laukiama vertė yra:

$$(0,1 \times 100 \text{ Lt}) + (0,1 \times 50 \text{ Lt}) + (0,1 \times 50 \text{ Lt}) + (0,1 \times 50 \text{ Lt}) + (0,1 \times 50 \text{ Lt}) + (5 \times [0,1 \times 0]) = 30 \text{ Lt}$$

30 Lt yra tas pinigų kiekis, kurį galima tikėtis laimėti arba pralaimėti, lošiant neribotą skaičių kartų.

Šią idėją galime išreikšti algebriskai:

$$EV = \sum_i [p_{(i)} \times v_{(i)}]$$

(1)

Kur EV – laukiama lošimo vertė, $p_{(i)}$ – i-osios pasekmės tikimybė, ir $v_{(i)}$ – pinigine pasekmės vertė.

Laukiama vertė nurodo, kiek pinigų turėtume (jei norėtume) išleisti duotai loterijai. Priimant racionalų sprendimą, neturėtume išleisti daugiau nei laukiama loterijos vertė.

Laukiamos vertės skaičiavimas naudingas tada, kai galimos pasekmės gali būti pamatuotos piniginiiais vienetais. Tačiau dažnai mums rūpi ir kiti dalykai, tokie kaip laimės, sėkmės tikimybė ar tikslų pasiekimas. Čia reikalinga *naudos* idėja – psichologai, ekonomistai šį terminą vartoja su tokiais reiškiniiais, kaip pasitenkinimas, malonumas ar įvykdymas, kylančiais pasiekus tikslą. Pasirinkimas, leidžiantis pasiekti vieną tikslą, turės mažiau naudos nei pasirinkimas, leidžiantis pasiekti tą patį ir dar vieną tikslą.

Laukiamos vertės skaičiavimo procedūrą galime pritaikyti naudos koncepcijai:

$$EU = \sum_i [p_{(i)} \times u_{(i)}] \tag{2}$$

Kur EU yra sprendimo laukiama nauda (angl. *expected utility* – EU), ir $u_{(i)}$ yra i-tosios pasekmės nauda.

Kaip tiksliai yra matuojama nauda? Tai yra paprasta: jeigu pasirenkate vieną pasekmę ir priskiriate jai 0 vertės, tuomet galite priskirti kitas vertes naudodami ją kaip atskaitos tašką.

Laukiamos naudos teorija yra laikoma normatyviniu sprendimų priėmimo modeliui. Galima įrodyti, kad jeigu žmogus visada renkasi maksimizuoti laukiamą naudą, tuomet, esant pakankamai daug sprendimų, jo paties pasitenkinimas bus didžiausias.

Realiame gyvenime sunku taikyti laukiamos naudos modelį sprendimams, kadangi jie dažnai turi daug aspektų. Duotos alternatyvos nauda gali būti aukšta atsižvelgiant į vienus aspektus ir vidutinė atsižvelgiant į kitus. Taip gali būti todėl, kad egzistuoja keletas tikslų, ir neaišku, kaip jie dera tarpusavyje.

MAUT (multiatributinės naudos teorija) suteikia galimybę integruoti įvairius sudėtingų sprendimų aspektus ir tikslus. Pagal šį modelį, pirmiausia reikia sudauginti kriterijų reikšmingumo svorius su alternatyvų įvertinimu ir susumuoti kiekvienos alternatyvos vertes pagal visus kriterijus (Козелецкий, 1979; Galotti, 2002; Ларичев, 2002). Taigi Carletono koledžo vertė bus $(9 \times 10) + (5 \times 5) + (4 \times 0) + (8 \times 5) + (5 \times 9) + (3 \times 9) = 227$, Pomona koledžo = 231, ir Harvardo universiteto = 228. Taikydamas MAUT modelį, abiturientas turėtų rinktis Pomona koledžą.

MAUT modelis atsižvelgia į didesnę kiekį informacijos, yra sudėtingesnis ir visapusiškesnis nei du anksčiau paminėti. Tačiau šis modelis remiasi prielaida, kad žmonės gali realistiškai priskirti reikšmingumo svorius, atspindinčius jų vertybes. Dauguma psichologų skeptiškai žiūri į šią idėją, ypač jei asmuo nepakankamai laiko skyrė problemos apsvarstymui, t.y. jei žmogaus vertybės nėra aiškiai išreikštos, būdas, kuriuo jis priskiria reikšmingumo svorius, gali būti ginčytinas (Fischhoff, 1991; cit. pgl. Galotti, 2002).

1.4. Sprendimų priėmimas grupėje

Vis reikšmingesnis tampa ne individo, o grupės žmonių veiklos rezultatas. Mažų grupių vaidmuo žmonių gyvenime objektyviai didėja iš dalies dėl to, kad didėja būtinumas priimti grupinius sprendimus. Tiek ūkinėje, tiek politinėje veikloje vis mažiau toleruojami individų sprendimai, o grupiniai įvardijami kaip demokratijos pasiekimas (Seilius, 2001).

Sprendimų priėmimas organizacijose svarbus dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, žmonės patys nori aktyviau dalyvauti priimant juos liečiančius sprendimus. Sirota (1969; cit. pgl. Fox, 1990) 46 šalyse tyrė IBM darbuotojus, koks vadovavimas jiems labiau patinka. Populiariausias pasirodė konsultavimasis ir bendras sprendimų priėmimas. Samuel (1972; cit. pgl. Fox, 1990) gavo panašius rezultatus, kai tyrė keletą šimtų darbuotojų 19 organizacijų, atstovaujančių 6 skirtingiems pramonės sektoriams. Visi tirtieji pažymėjo norį didesnio dalyvavimo, bendradarbiavimo ir abipusės atsakomybės, negu gaudavo. Lawler, Renwick ir Bullock (1981; cit. pgl. Fox, 1990) nustatė, kad 2300 darbuotojų grupė norėjo gerokai daugiau įtakos su darbu susijusiems sprendimams. IDE tyrimų grupės duomenimis (1981; cit. pgl. Fox, 1990), 8828 darbuotojai 134 įstaigose 12-oje šalių norėjo daugiau dalyvauti priimant su darbu susijusius sprendimus.

Kita vertus, sprendimų priėmimas grupėje yra naudingas pačiai organizacijai. Problemų sprendimas grupėje leidžia giliau jas suprasti ir priimti geresnius sprendimus, taip pat labiau įsipareigoti tuos sprendimus įgyvendinant. Ši nauda siejasi su didesniu pasitenkinimu darbu ir didesniu darbo našumu (Fox, 1990).

Daugelio autorių nuomone, maža grupė vadintina negausi individų grupė, kurios narius sieja bendra socialinė veikla. Grupės nariai nuolat bendrauja reikšdami savo emocijas, o jų santykius reguliuoja grupių normos ir grupiniai procesai (Andrejeva, 1980; cit. pgl. Seilius, 2001). Priimančią sprendimą grupę galima apibrėžti kaip tarpusavyje tam tikru būdu sąveikaujančių asmenų grupę, siekiančią priimti tokį sprendimą, kuris atspindės bendrą grupės nuomonę (Джуэлл, 2001).

„Maža grupė“ vadinama 2-7 asmenų grupė (Seilius, 2001). Kasiuslis ir Barvydienė (2001) teigia, kad grupę turėtų sudaryti ne daugiau nei 8 žmonės, nes kitaip padidėja grupuočių susidarymo bei poveikio asmenybei tikimybė. Mažos grupės labiau tinka konkrečioms problemoms spręsti, o didelės – perspektyviems, strateginiams klausimams aptarti.

Valdymo teoretikai daug laiko sugaišo ieškodami idealios mažos grupės dydžio. Dauguma jų manė, kad grupė neturėtų būti didelė. R. C. Davis (1951; cit. pgl. Seilius, 2001), H. Davis (1957; cit. pgl. Seilius, 2001) idealia grupe laikė 3-9 žmones. Kai kurie tyrėjai teigia, kad grupės, kuriose yra nuo 5 iki 11 žmonių, dažniausiai priima geriausius sprendimus (Manners, 1975; cit. pgl. Seilius, 2001). Tai aiškinama tuo, kad 2-3 narių grupė gali manyti, jog jų asmeninė atsakomybė už sprendimo priėmimą yra per didelė. Kita vertus, grupių, kur yra daugiau nei 5 žmonės, nariams gali būti sudėtinga išsakyti savo nuomonę. Suprantama, kad didėjant grupei jos narių bendravimas darosi sudėtingesnis, todėl blogėja sąlygos sutarimui pasiekti. Be to, didėja tikimybė, kad gali atsirasti neformalus pogrupiai (diados, triados), galintys „išplauti“ arba iškelti naujus tikslus, kuriuos daug sunkiau derinti, siekiant norimo tikslo.

Remiantis A. Graičiūnu (1991; cit. pgl. Seilius, 2001), nustatyta pavaldumo norma – 4-6 žmonės. Kai grupėje (komandoje) dirba 4 žmonės, tarpusavio ryšių skaičius yra pakankamai ribotas ir aprėpiamas, esant 5 žmonėms šis skaičius staigiai didėja, o esant 6 žmonėms tarpusavio ryšių skaičius jau didėja eksponentiškai, tačiau diskusija dar pakankamai valdoma. Jei grupėje 7 ir daugiau žmonių, grupiniai horizontalieji ir vertikalieji ryšiai darosi neaprėpiami. D. Johnson (1993; cit. pgl. Seilius, 2001) taip pat tvirtina, kad problemų sprendimo komandas turėtų sudaryti 5-11 žmonių.

1.4.1. Sprendimų priėmimas: individualus ar grupėje?

Senovės patarlė sako: dvi galvos geriau negu viena. Ši patarlė rodo plačiai paplitusią nuomonę, kad du ar daugiau žmonių sugebės priimti geresnį sprendimą. Svarbiausia grupių naudojimo priimant sprendimus organizacijose priežastis ta, kad priimant sprendimą galima panaudoti didesnę informacijos kiekį ir didesnę žmogišką patirtį (Джуэлл, 2001, Galotti, 2002). Net jei vienas žmogus žino daug daugiau apie kokį nors dalyką, nedidelės, tačiau unikalios kitų žmonių žinios gali užpildyti kokias nors spragas. Be to, skirtingos grupės narių pozicijos turėtų stimuliuoti mąstymo procesus ir didesnę idėjų kiekį svarstomiems klausimams (Джуэлл, 2001).

Tai, kad grupės priima geresnius sprendimus, rodo ir atlikti tyrimai. Shaw (1932; cit. pgl. Galotti, 2002) koledžo studentams davė keletą užduočių siekiant iširti problemų sprendimą; kai kurie dirbo individualiai, kai kurie grupelėmis po 4. Mažiau nei 8 proc. užduočių sprendimų buvo teisingi tų, kurie sprendė individualiai, palyginus su 53 proc., kurie sprendė grupelėse. Shaw grupės pranašumą priskyrė tam, kad grupės nariai tikrina klaidas ir atmeta neteisingus

samprotavimus. Taip pat Shaw (1976; cit. pgl. Fox, 1990, Neal, 1995) atlikta tyrimų apžvalga, lyginanti individualų problemų sprendimą su tradiciniu problemų sprendimu grupėje, rodo, kad keli žmonės nerutinines problemas sprendžia geriau nei vienas asmuo, be to, pasiūlo daugiau sprendimo variantų.

Tačiau ne visada sprendimas grupėje yra pati geriausia išeitis. Ką geriau pasirinkti – sprendimų priėmimą grupėje ar individualų sprendimą – priklauso nuo kelių faktorių:

1. Turimas laikas. Beveik užtikrintai galima teigti, kad priimant sprendimą grupėje prireiks daugiau laiko (Джуэлл, 2001; Furnham, 2001; Gordon, 1991; Seilius, 2001). Turint nedidelius laiko išteklius geriau rinktis individualų sprendimo priėmimą.
2. Užduoties pobūdis. Geriau negu individai grupės sprendžia tas problemas, kurios susideda iš kelių dalių ir yra įmanomas darbo pasidalijimas (Джуэлл, 2001), kai reikalingi skirtingi įgūdžiai ir žinios (Gordon, 1991).
3. Sprendimo priimtumas. Jeigu svarbu, kad sprendimas būtų priimtinas kitiems, sprendimą geriau priimti grupėje.
4. Sprendimo kokybė. Sprendimų priėmimas grupėje naudingas, kai keli grupės nariai gali pagerinti sprendimą (Furnham, 2001; Gordon, 1991).
5. Individų charakteristikos. Jeigu žmonės neturi darbo grupėje patirties ir negali bendradarbiauti, sprendimą geriau priimti individualiai (Furnham, 2001; Gordon, 1991).
6. Sprendimo priėmimo klimatas. Jeigu organizacijos klimatas nepalaiko sprendimų priėmimo grupėje, yra konkurencinis, geriau sprendimus priimti individualiai (Furnham, 2001; Gordon, 1991).
7. Grupės tikslai. Sėkmingai priimti sprendimą grupėje galima tik tada, kai bendras grupės tikslas tampa svarbesnis už atskirų jos narių tikslus O'Leary-Kelly, Martocchio ir Funk, 1994, cit. pgl. Джуэлл, 2001).
8. Grupės sudėtis. Grupės sudėtis – tai grupės narių asmeninių panašumų lygis, jų požiūriai bei nuostatos, kuriomis remiasi, sprenddami konkrečią problemą (Seilius). Heterogeninės sudėties grupės (sudarytos iš žmonių, besiskiriančių tarpusavyje tam tikromis savybėmis) problemas sprendžia geriau nei homogeninės grupės (sudarytos iš panašių žmonių pagal vienas ar kitas savybes) (Джуэлл, 2001; Seilius, 2001).

Kolektyvinius sprendimus tikslinga priimti šiais atvejais:

1. Kai reikia įvertinti įvairias nuomones, pažiūras, idėjas. Kiekviena sprendžiama problema yra kompleksinė, todėl būtina atsižvelgti į įvairius jos aspektus, o tam reikia didelės patirties ir įvairiapusių žinių.
2. Kai sprendimai susiję su tam tikra įmonės narių grupe. Tada kiekvieno grupės nario požiūris į sprendžiamą problemą papildo kitų išsakytą požiūrį ir leidžia ją išspręsti.
3. Kai darbuotojai patys turi įgyvendinti priimamus sprendimus. Kai priimant sprendimą dalyvauja darbuotojai, kurie vėliau jį įgyvendins, jie iš anksto įvertina visas galimas problemas, todėl padidėja atsakomybė už priimtų sprendimų įgyvendinimą.
4. Kai norima išvengti standartinių sprendimų.
5. Kai norima padidinti darbuotojų motyvaciją (Sakalas, 1998; Seilius, 1999).

Išskiriami tokie sprendimų priėmimo grupėje ***privalumai***:

- Žmonių subūrimas gali padidinti žinių, reikalingų priimti geram sprendimui, kiekį;
- Sprendimų priėmimo grupėse gali būti darbo pasiskirstymas. Tai leidžia individams atlikti tik tas užduotis, kurioms jie geriausiai tinka, taip pagerinama grupės pastangų kokybė;
- Grupiniai sprendimai yra priimtinesni, palyginus su individualiais sprendimais. Tikėtina, kad žmonės, įtraukti į sprendimų priėmimą, geriau juos supranta ir yra labiau linkę juos vykdyti, nei tuos sprendimus, kuriuos kažkas kitas jiems primetė (Furnham, 2001; Fox, 1990; Джуэлл, 2001).

1.4.2. Tradicinio sprendimų priėmimo grupėje trūkumai

Tradicinis sprendimų priėmimas grupėje yra susirinkimų organizavimas, kuriame priimančios sprendimą grupės nariai vertina įvairius sprendimų variantus ir įtikinėja kitus grupės

narius prisijungti prie jų nuomonės. Daugeliu atvejų šie svarstymai leidžia pasiekti bendrą nuomonę, kuri dažnai atspindi kompromisą tarp grupės narių (Ларичев, 2002).

Literatūroje minima nemažai tradicinio sprendimų priėmimo grupėje trūkumų. Ларичев (2002) teigia, kad šioms grupėms būdinga:

- Pernelyg didelė vieno ar kelių grupės narių (koalicijų) įtaka sprendimų priėmimo grupei
- Didelis ir neefektyvus laiko švaistymas, ypač jei nuomonės labai skiriasi
- Skubotas daugumos taisyklės taikymas, neleidžiantis atsižvelgti į visų sprendimą priimančios grupės narių nuomonę.

Furnham (2001) išskiria tokius sprendimų priėmimo grupėje trūkumus:

- Yra konformizmo spaudimas ir stipresni individai gali dominuoti.
- Grupės yra linkusios švaistyti laiką.
- Nesutarimas dėl kokio nors svarbaus dalyko gali sukelti nepalankumą ir grupės konfliktą. Konstruktivus nesutarimas nėra blogas, jis gali vesti prie geresnių grupės rezultatų. Tačiau sutarimo nebuvimas gali lemti blogus jausmus tarp grupės narių.
- Grupės kartais yra neefektyvios dėl grupės narių, bijančių lyderių. Grupė, sudaryta iš kelių „taip-sakytojų“, besistengiančių įtikinti dominuojančiam lyderiui, gali varžyti atvirą ir sąžiningą sprendimų diskusiją (Furnham, 2001).

Diehl ir Stroebe (1987, cit. pgl. Furnham, 2001) išskyrė 3 grupės efektus, trukdančius produktyviam sprendimų priėmimui grupėje:

1. Socialinis dykinėjimas – sąveikaujantys grupės nariai dės mažiau pastangų nei panašūs dalyviai dirbdami vieni.
2. Vertinimo baimė – daug individų susilaiko nuo savo požiūrio išsakymo įvairiose socialinėse situacijose, kadangi jie nėra tikri, kaip jie bus priimti.
3. Produktyvumo blokavimas – kadangi tik vienas individas duotu laiko momentu gali kalbėti grupėje, tai sutrukdo kitiems grupės nariams atskleisti savo idėjas, kai jos šiems kyla. Šis laukimo laikas gali lemti tai, kad jie pamirš jas (dėl trumpalaikės atminties ypatumų), arba manyti, kad jų idėja mažiau originali ar atitinkama atsižvelgiant į šiuo metu svarstomą idėją.

Svarbu paminėti ir vadinamojo „grupinio mąstymo“ fenomeną, pasireiškiantį priimant sprendimus grupėje. Janis (1982, cit. pgl. Galotti; Seilius, 2001; Furnham, 2001) grupinio mąstymo terminą vartojo apibūdinamas klaidingu keliu nukrypusį sprendimo priėmimą grupėje.

Dažniausiai tai nutinka, kai grupės nariai taip stengiasi išlaikyti grupės viduje harmoniją ir pasiekti konsensuą, kad priima klaidingą veiksmų eigą.

Seilias (2001) teigimu, dažniausias kaltinimas kolektyviniams sprendimams tas, kad jie kompromisiniai. Akivaizdu, kad nuomonės, kokia problema bebūtų svarstoma, retai kada visiškai sutampa. Galimybė įvertinti įvairius požiūrius ir nuomones yra vienas iš grupinio darbo pranašumų. Tačiau jeigu požiūrių skirtumas labai didelis, tai visus tenkinantis kompromisinis sprendimas tikrai nebus pats geriausias.

Kai grupė nesugeba rasti vieno visiems priimtino sprendimo, jis dažnai priimamas balsuojant. Jeigu pasirinkimą lemia nedidelė balsų persvara, tai priimtas sprendimas yra žemiausio susitarimo laipsnio ir galima tikėtis, kad „pralaimėjusi grupė“, jei nekliudys, tai tikrai aktyviai nepadės jo įgyvendinti. To išvengti galima grupėje, kurioje yra lyginis narių skaičius. Žinodami, kad balsavimu sprendimas gali būti nepriimtas, grupės nariai dės daugiau pastangų ieškodami daugumai priimtino varianto.

Ne visi žmonės sugeba reikšti savo nuomonę, kitiems būdingas perdėtas kuklumas, tada kolektyvą gali suklaidinti atsiradęs gražbylys, ir geriausia mintis liks neišsakyta ar neišgirsta (Seilius, 2001).

Fox (1990) teigia, kad sprendžiant problemas grupėje reikia sukurti klimata, kuris skatintų išreikšti visas idėjas, tačiau nesukeltų anarchijos ir nebūtų švaistomas laikas. Autorius išskiria keletą tradiciniam sprendimų priėmimui grupėje būdingų ypatumų, kurie gali trukdyti priimti sprendimus, pagrįstus sąžiningu visų galimybių įvertinimu pasitelkus visą prieinamą informaciją:

1. Plačiai paplitusi tokia susirinkimų procedūra, kai dėmesys ir laikas paskirstomi priklausomai nuo to, kokia tvarka žmonės gali pasisakyti (angl. First come, first served). Idėjos aptarimos iš karto jas išklauius, viena idėja vienu metu, kol pasitaiko grupei priimtina idėja. Įprastas mandagumas reikalauja tam tikro atlaidumo išsakomos idėjos kokybei. Dažniausiai daugiau dėmesio sulaukia pirmosios išsakytos idėjos, o likusieji grupės nariai skubinami ir jų pasisakymai net neišklausomi iki galo.

Prasmingiau yra pirmiausia identifikuoti visas naudingas idėjas, o tada paskirstyti grupės laiką ir pastangas atsižvelgiant į jų santykinę vertę.

2. Parlamentinės procedūros taikymas. Ji naudojama, kai grupė būna didesnė nei 10-15 žmonių, kadangi didėja informacijos pertekliaus ir netvarkingo proceso grėsmė. Jai būdingas pirmos iškilusios idėjos aptarimas, taigi kyla visos aukščiau

minėtos ir kelios naujos problemos. Remiamas pasiūlymas gali priversti žmones įvertinti ir priimti arba atmesti poziciją jiems dar nepasiruošus. Jie negali palyginti šios pozicijos su visomis naudingomis galimybėmis. Ir tie, kurie mandagiai laukia tinkamo laiko pateikti savo idėjas, gali jaustis nusivylę.

3. Problemų sprendimo grupės dalyviams gali įtakos turėti visiškai su sprendžiamu klausimu nesusiję poreikiai ir tikslai. Pavyzdžiui, mėgstantis daug plepėti žmogus gali švaistyti grupės laiką, o kiti grupės nariai, būdami mandagūs, nenori jo pertraukti. Mėgstantieji žeminti padaro taip, kad kiti pasirodytų prastai ir liktų neteisūs. Jie kuria baimės atmosferą, griauančią produktyvų dalyvavimą.
4. Esant dideliame skirtumui tarp grupės narių, idėjos kokybei tenka antraeilis vaidmuo. Dažniausiai ignoruojami, žemesnio statuso grupės nariai išmoksta susilaikyti nuo bendradarbiavimo su nuostata „o kokia iš to nauda“. Tai atskleidžia daugybė diskusijų tyrimų. Kol žemesnio statuso nariai nėra ginami ir skatinami, jie susilaikys (Hare, 1976, cit. pgl. Fox, 1990). Papildoma problema ta, kad ignoruojami žemesnio statuso nariai nelinkę entuziastingai palaikyti grupės sprendimų.
5. Kontrolės išlaikymas. Grupės lyderiai gali manyti, kad vienintelė išeitis neprarasti kontrolės susirinkime yra palaikyti griežtą asmeninę valdžią viskam, kas vyksta. Deja, daugeliu atvejų toks lyderio elgesys tik apsunkina sprendimo priėmimo procesą ir nieko vertingo jame nevyksta. Be to, grupės nariai tokį lyderį laiko autokratišku ir egocentrišku.
6. Baimė – gana įprastas faktorius, turintis įtakos produktyviam dalyvavimui. Ji pasireiškia įvairiomis formomis: baimė, kad nubaus vadovas ar kitas įtakingas asmuo už kitokias nei jų palaikomas idėjas; baimė įžeisti kieno nors jausmus; baimė pasijusti nesmagiai, jei išsakyta idėja kitiems pasirodytų kvaila ar abejotina; baimė būti grupės atmetam dėl to, kad atrodys nelojalus.

1.4.3. Sprendimo priėmimo grupėje struktūravimas

Sprendimo efektyvumui įvertinti svarbūs du dalykai: sprendimo kokybė ir priimtinumai tiems, kurie jį vykdys ar kuriuos jis palies. Tai turės įtakos galutiniam rezultatui, kurį taip pat dera apmąstyti, artėjant prie galutinio sprendimo.

Norint priimti efektyvų sprendimą, būtina:

1. tiksli ir visiems dalyviams suprantama problemos formuluotė;
2. tinkamos sprendimo strategijos ir metodų parinkimas;
3. tam tikra sprendimo procedūrų seka;
4. kokybiška ir optimali informacija apie problemos esmę;
5. aptarimas, kuriame kiekvienas dalyvis laisvai pareiškia savo nuomonę svarstomu klausimu, dalyvaujant skeptikui, siekiančiam išaiškinti visus neaiškumus, netikslumus, silpnąsias vietas;
6. kiekvieno dalyvio atsakomybė tiek už pareikštas mintis, tiek už pasyvų tylėjimą, grupei einant klaidingu keliu (Russo, Schoemaker, 1990, cit. pgl. Seilius, 2001).

Grupė, atlikdama savo misiją, turi vienodai suvokti tikslą, žinoti jo siekimo priemones, laikytis procedūrų bei taisyklių, ir jai turi būti vadovaujama. Kitaip sakant, sprendimų priėmimo procesas turi būti struktūrizuotas (Seilius, 2001).

Pagrindinis šio tyrimo tikslas yra pasiūlyti tokią sprendimų priėmimo grupėje struktūrą, kuri būtų:

1. Patogi ir paprasta naudotis. Po nedidelio apmokymo grupė pati, be pašalinių (pvz., konsultantų) pagalbos, galėtų priimti sprendimus.
2. Atitiktų efektyvaus sprendimų priėmimo principus.
3. Padėtų išvengti pagrindinių tradicinio problemų sprendimo grupėje trūkumų.
4. Su jos pagalba priimti sprendimai būtų priimtinesni grupės nariams.
5. Patogi taikyti MAUT modelį pasirenkant tarp alternatyvų.

Įvairūs autoriai išskiria tokias pagrindines sprendimų priėmimo formas:

1. Pasirinkimas – kai yra turimi tam tikri objektai ir iš jų reikia išrinkti pačius geriausius, suklasifikuoti ar pan.
2. Problemos sprendimas – pavyzdžiui, kaip sustabdyti paklausos tam tikram kompanijos produktui smukimą (Ларичев, 2002).

Mūsų siūlomos sprendimo struktūros pagrindas yra Galotti (2002) individualiam sprendimų priėmimui skirtas „sprendimo žemėlapis“, multiatributinė naudos teorija ir

procedūrinio racionalumo koncepcija. Mūsų siūloma sprendimo struktūra tinka tiek pasirinkimo, tiek problemų sprendimo užduotims. Šiame darbe naudosime pasirinkimo reikalaujančią užduotį.

Remdamiesi šiame darbe pateikiama literatūros analize, siūlome tokią sprendimų priėmimo grupėje struktūrą:

1. Suburiama sprendimo priėmimo grupė, 5 ± 2 žmonės.
2. Aiškiai apibrėžiama problema, kad visi grupės nariai ją vienodai suprastų. Problema apibrėžiama kiek įmanoma konkrečiau.
3. Grupėje išrenkamas (ar paskiriamas) fasilitatorius (pagalbininkas). Jo pagrindinė užduotis – išgirsti kiekvieno asmens nuomonę apie sprendžiamą problemą.
4. Grupės nariai keletą minučių individualiai apsversto, kurią(as) alternatyvą(as) jie renkasi ir kodėl.
5. Kiekvienas grupės narys išsako savo nuomonę svarstomu klausimu.

Fasilitatoriaus užduotis užtikrinti:

- Kad kiekvienas grupės narys pasisakytų. Tai turėtų apsaugoti nuo socialinio dykinėjimo efekto, būdingo generuojant alternatyvas. Tokiu būdu siekiama išnaudoti grupės potencialą: keli grupės nariai pasiūlys daugiau ir įvairesnių idėjų negu vienas.
 - Kad kiekvienas grupės narys būtų išklaustytas. Tokiu būdu kiekvienas jausis prisidėjęs prie bendro grupės sprendimo, jausis jo „savininku“, todėl manome, kad tai būtų susiję su didesniu sprendimo priimtumu grupės nariams.
 - Kad išsakomos idėjos būtų nekritikuojamos. Tai turėtų sumažinti vertinimo baimę.
6. Fasilitatorius tuščiaame popieriaus lape surašo visas kilusias idėjas, nežymėdamas, kas ką pasakė. Tokiu būdu nuomonės atskiriamos nuo pačių žmonių (pavyzdžiui, galima žymėti „debesėliuose“). Tai taip pat turėtų apsaugoti nuo statuso įtakos galutiniam sprendimui, sumažinti vertinimo baimę.
 7. Kiekviena nuomonė turi du komponentus: sprendimo siūlymą ir sprendimo pagrindimą. Iš sprendimo siūlymų sudaromas alternatyvių sprendimo būdų sąrašas (3 lentelė). Sprendimo pagrindimas atlieka kriterijų „filtro“ vaidmenį kiekvienam galimam sprendimui. Jie surašomi į lentelę.
 8. Kiekvienam kriterijui grupė priskiria reikšmingumo svorius.

9. Vertinama kiekviena alternatyva, kurią pasirinko bent vienas grupės narys, ar ji atitinka kiekvieną kriterijų. Jeigu alternatyva atitinka pasirinkimo kriterijų, žymime „+“, jeigu alternatyva neatitinka pasirinkimo kriterijaus, žymime „-“
10. Pasirenkama(os) alternatyva(os). Tam pritaikomas MAUT pasirinkimo modelis. Alternatyvų įvertinimas pagal kriterijus „+“ prilyginamas vienetui, o įvertinimas „-“ prilyginamas nuliui. Tuomet kiekvienai alternatyvai sudauginami jos įvertinimai pagal kriterijus su kriterijų svoriais, ir šios sandaugos susumuojamos. Pasirenkama ta alternatyva, kurios įvertinimas pagal visus kriterijus didžiausias (pavyzdys 3 lentelėje).

3 lentelė. Sprendimo struktūros pavyzdys (darbuotojų atranka)

| Faktoriai/kriterijai | Reikšmingumo svoris | Alternatyvos | | |
|--|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | kandidatas A | kandidatas B | kandidatas C |
| <i>Darbo patirtis</i> | 9 | + | - | + |
| <i>Aukštasis IT išsilavinimas</i> | 5 | + | + | - |
| <i>Mokėjimas dirbti specifinėmis programomis</i> | 4 | + | + | + |
| <i>Anglų kalbos mokėjimas</i> | 8 | - | + | - |

Turime 3 alternatyvas ir 4 kriterijus.

$$\text{Kandidatas A} = 9 + 5 + 4 + 0 = 18$$

$$\text{Kandidatas B} = 0 + 5 + 4 + 8 = 17$$

$$\text{Kandidatas C} = 9 + 0 + 4 + 0 = 13$$

Taigi grupės sprendimu į darbą priimamas kandidatas A.

1.5. Tyrimo tikslas

Šio tyrimo tikslas yra įsitikinti, ar mūsų siūlomas sprendimo struktūravimo būdas padeda efektyviau priimti sprendimus grupėje, lyginant su įprastu sprendimų priėmimu grupėje.

1.6. Tyrimo hipotezės

1. Struktūruoto sprendimų priėmimo grupės priimtas sprendimas bus priimtinesnis jos nariams nei įprastoje grupėje priimtas sprendimas.
2. Esant struktūruotam sprendimų priėmimui grupėje, sprendimo priėmimo grupėje proceso kokybė bus aukštesnė nei nestrukūruoto sprendimų priėmimo atveju.

2. METODIKA

2.1. Tiriamieji

Tyrimė dalyvavo 21 grupelė po 4 asmenis: 10 grupelių kontrolinėje ir 11 grupelių lyginamojoje grupėje. Tyrimė dalyvavo psichologijos ir filosofijos 1 ir 2 kurso studentai, iš viso 88 tiriamieji. Iš jų 79 merginos ir 9 vaikinai. Amžius 19-22 metai.

Pasirinkome 4 asmenų grupelę, nes:

- Toks grupės dydis atitinka mažos grupės apibrėžimą.
- Mažesnė tikimybė, kad susiformuos atskiri pogrupiai.
- Tokio dydžio grupelėje nėra didelis tarpusavio ryšių skaičius ir lengviau valdoma diskusija.

2.2. Tyrimo priemonės

Struktūruoto ir nestrukūruoto sprendimų priėmimo grupės gavo skirtingą tyrimo priemonių komplektą.

Nestrukūruoto sprendimų priėmimo grupės gavo:

- 4 sprendžiamos užduoties kopijas (po vieną kiekvienam grupės nariui)
- 4 tuščius popieriaus lapus, jeigu norėtų ką nors pasižymėti (po 1 kiekvienam grupės nariui)
- Lapas su lentele grupės sprendimui surašyti bei pradžios ir pabaigos laikui pažymėti (2 priedas)
- 4 anketas (po 1 kiekvienam grupės nariui) (3 priedas)

Struktūruoto sprendimų priėmimo grupės gavo:

- 4 sprendžiamos užduoties kopijas (po vieną kiekvienam grupės nariui).
- 5 tuščius popieriaus lapus – po vieną kiekvienam grupės nariui ir papildomas lapas grupės fasilitatoriui.

- „Sprendimo žemėlapi“ ir lentelę bendram grupės sprendimui surašyti (1 priedas).
- 4 anketas (po vieną kiekvienam grupės nariui) (4 priedas).

2.2.1. Sprendimų priėmimo užduotis

Tyrimui parinkome užduotį, reikalaujančią pasirinkti iš išvardintų alternatyvų.

Susirinko civilinės gynybos komitetas. Slėptuvėje yra 12 žmonių. Išgyventi gali tik 6. Jums reikia nuspręsti, kas išgyvens ir kurs naują visuomenę. Likę žmonės yra šie:

- *66 metų moteris gydytoja, žinoma kaip sektantė*
- *Kariškis*
- *Biochemikė*
- *Sportininkė*
- *20 metų studentas medikas, homoseksualistas*
- *16 metų riboto intelekto mergina, nėščia*
- *30 metų vienuolė*
- *38 metų JAV taikos korpuso savanoris, amerikietis*
- *19 metų vaikinai*
- *Vidutinio amžiaus vyras, buvęs karininkas, rusas*
- *Seimo narys*
- *25 metų mergina*

2.2.2. „Sprendimo žemėlapis“

Remiantis Galotti (2002) pavyzdžiu, sudarytas „sprendimo žemėlapis“ (1 priedas) pasirinkimui tarp alternatyvų. Jį sudaro:

- Alternatyvų sąrašas – jis užpildytas iš anksto lentelės viršuje, kadangi pateikiama pasirinkimo užduotis.
- Kriterijų sąrašas – kairėje pusėje palikti tušti laukai, kuriuos tiriamieji užpildo kriterijų sąrašu, sudarytu sprendimo priėmimo metu.

3. Klausimai sprendimų priėmimo proceso kokybei vertinti (16 teiginių) pagal Deal ir Stroebe išskirtus efektus:

- Siekdami įvertinti „socialinio dykinėjimo“ efektą, prašėme įvertinti savo ir kitų grupės narių aktyvumą sprendimų priėmimo metu (6 klausimai). Pavyzdžiui:

„Palyginus su kitais grupės nariais, aš mažai dalyvavau grupės darbe“

O-----O-----O-----O-----O

Visiškai sutinku *Visiškai nesutinku*

- Vertinimo baimeį įvertinti prašėme atsakyti į tokius klausimus (4 klausimai), kaip:

„Baiminausi, kad iš mano idėjų pasijuoks“

O-----O-----O-----O-----O

Visiškai Nesutinku *Visiškai sutinku*

- „Produktyvumo blokavimo“ efektui nustatyti uždavėme klausimus, susijusius su idėjų neišsakymu. Pavyzdžiui:

„Susilaikiau nuo pasisakymo, nes mintis pasirodė nereikšminga“

O-----O-----O-----O-----O

Visiškai nesutinku *Visiškai sutinku*

- Struktūruoto sprendimų priėmimo grupėms uždavėme 3 papildomus klausimus, liečiančius požiūrį į naudotą sprendimo priėmimo būdą:

„Manau, kad toks sprendimų
priėmimo būdas padeda priimti
geresnius sprendimus“.

O-----O-----O-----O-----O
Visiškai
nesutinku
Visiškai
sutinku

4. Demografiniai klausimai. Tiriamųjų prašoma nurodyti amžių, lytį ir specialybę.

Siekdami įvertinti metodikos patikimumą bei validumą, atlikome faktorinę analizę ir apskaičiavome Cronbach Alpha (0,795). Faktorinė analizė išskyrė 6 komponentus (4 lentelė).

4 lentelė. Faktorinės analizės duomenys.

| Faktoriai | Pavadinimas | Teiginiai | Cronbach Alpha |
|-----------|-----------------------------------|--|----------------|
| 1 | <i>Sprendimo priimtinumai</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Esu patenkintas(a) priimtu sprendimu. • Manau, kad šis sprendimas padės išspręsti problemą. • Priimtas sprendimas atspindi visų grupės narių bendrą nuomonę. • <i>Nepasisakiau, nes nemačiau prasmės.</i> • Priimtas sprendimas – pati geriausia išeitis iš šios situacijos. • Pritariu šiam sprendimui. • Manau, kad sprendimą reiktų šiek tiek pakeisti. • Esu patenkintas(a) sprendimo priėmimo procesu. | 0,821 |
| 2 | <i>Bendradarbiavimo aktyvumas</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Buvau aktyvus(i). • Mane visada išklausė iki galo. • Visi grupės nariai aktyviai dalyvavo priimant sprendimą. | 0,763 |

| | | | |
|---|------------------------------------|--|-------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Grupės nariai ignoravo mano išsakytą mintį. • Dalinausi savo nuomone. | |
| 3 | <i>Vertinimo baimė</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Nenorėjau pasirodyti prasčiau nei kiti. • Bijojau kritikos. • <i>Susilaikiau nuo pasisakymo, nes mintis pasirodė nereikšminga.</i> • Baiminausi, kad iš mano idėjų pasijuoks. | 0,589 |
| 4 | <i>Asmeninis aktyvumas</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Palyginus su kitais grupės nariais, aš mažai dalyvavau grupės darbe. • Išsaciau visas mintis, susijusias su sprendžiama problema. • Buvau aktyvus(i). | 0,732 |
| 5 | <i>Asmeninis emocinis santykis</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Pasaciau savo nuomonę grupei dėl paliekamų žmonių. • Grupės nariai ignoravo mano pasakytą mintį. • Man nepatiko kitų grupės narių reakcija į mano pasisakymą. • Diskusija grupėje lietė tik sprendžiamą klausimą. | 0,563 |
| 6 | <i>Indiferentiškumas</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Nepasisaciau, nes nemačiau prasmės. • Buvo atvejų, kai pamiršau, ką norėjau pasakyti. | 0,316 |

Siekdami užsibrėžtų tyrimo tikslų, išanalizavę faktorinės analizės duomenis nusprendėme:

- Pašalinti iš išskirtų faktorių tuos teiginius, kurie atrodo nesusiję su likusiais to faktoriaus teiginiais. Iš „sprendimo priimtimumo“ skalės pašalinome teiginį „Nepasisaciau, nes nemačiau prasmės“. Iš „vertinimo baimės“ skalės pašalinome teiginį „Susilaikiau nuo pasisakymo, nes mintis pasirodė nereikšminga“. Pašalinus šiuos teiginius, skalių patikimumas padidėjo.

- Pašalinti „Asmeninio emocinio santykio“ skalę, kadangi ji turi mažai ką bendro su mūsų tyrimo tikslais. Dauguma šių teiginių buvo sugalvoti produktyvumo blokavimui matuoti. Gali būti, kad buvo parinkti netinkami klausimai šiam efektui tirti.

Taigi tolesnei duomenų analizei naudojome 19 teiginių anketą (5 lentelė), kurią sudaro 5 faktoriai:

5 lentelė. Analizuoti faktoriai ir teiginiai.

| Faktoriai | Pavadinimas | Teiginiai | Cronbach Alpha |
|-----------|-----------------------------------|---|----------------|
| 1 | <i>Sprendimo priimtinumai</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Esu patenkintas(a) priimtu sprendimus. • Manau, kad šis sprendimas padės išspręsti problemą. • Priimtas sprendimas atspindi visų grupės narių bendrą nuomonę. • Priimtas sprendimas – pati geriausia išeitis iš šios situacijos. • Pritariu šiam sprendimui. • Manau, kad sprendimą reiktų šiek tiek pakeisti. • Esu patenkintas(a) sprendimo priėmimo procesu. | 0,837 |
| 2 | <i>Bendradarbiavimo aktyvumas</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Buvau aktyvus(i). • Mane visada išklausė iki galo. • Visi grupės nariai aktyviai dalyvavo priimant sprendimą. • Grupės nariai ignoravo mano išsakytą mintį. • Dalinausi savo nuomone | 0,763 |
| 3 | <i>Vertinimo baimė</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Nenorėjau pasirodyti prasčiau nei kiti. • Bijojau kritikos. • Baiminausi, kad iš mano idėjų pasijuoks. | 0,713 |

| | | | |
|----------|----------------------------|---|-------|
| 4 | <i>Asmeninis aktyvumas</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Palyginus su kitais grupės nariais, aš mažai dalyvavau grupės darbe. • Išsaciau visas mintis, susijusias su sprendžiama problema. • Buvau aktyvus(i). | 0,732 |
| 5 | <i>Indiferentiškumas</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Nepasisaciau, nes nemačiau prasmės. • Buvo atveju, kai pamiršau, ką norėjau pasakyti. | 0,316 |

Siekdami įvertinti anketos patikimumą, apskaičiavome bendrą Cronbach Alpha koeficientą, kuris lygus 0,819. Jis rodo didelį šios anketos patikimumą.

2.3. Tyrimo strategija

Siekiant įvertinti sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybės ir sprendimo priimtumo skirtumus esant struktūruotam ir nestruktūruotam sprendimų priėmimui, taikėme lyginamąją tyrimo strategiją. Ji leidžia patikrinti, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių, tačiau negalime tvirtai teigti, kad būtent struktūruotas sprendimo priėmimas yra vienintelė šių skirtumų priežastis.

Tyrimo kintamieji:

Nepriklausomas (kriterinis) kintamasis: struktūruotas sprendimų priėmimas. Struktūruotu laikomas sprendimo priėmimas, pasižymintis tam tikrų veiksmų seka, instrukcijos metu pateikta tiriamiesiems. Nestruktūruotu laikomas sprendimo priėmimas, į kurį įsitraukusios grupės nebuvo gavusios atitinkamos instrukcijos dėl tam tikrų veiksmų ir jų eiliškumo priimant sprendimą.

Priklausomas kintamasis:

1. Sprendimo priimtumas. Kuo didesnis atsakymų į sprendimo priimtumą liečiančius klausimus vidutinis rangas, tuo sprendimas yra priimtinesnis.
2. Sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybė. Kuo didesnis atsakymų į sprendimo priėmimo proceso kokybę liečiančius klausimus vidutinis rangas, tuo kokybiškesnis sprendimų priėmimo grupėje procesas. Taip pat skaičiuojama sprendimų priėmimo proceso kokybė pagal atskirus komponentus, išskirtus remiantis faktorinės analizės duomenimis:

- Bendradarbiavimo aktyvumas. Kuo didesnis atsakymų į šio komponento klausimus vidutinis rangas, tuo labiau grupė linkusi bendradarbiauti.
- Vertinimo baimė. Kuo didesnis atsakymų į šio komponentų klausimus vidutinis rangas, tuo mažesnė vertinimo baimė.
- Asmeninis aktyvumas grupės darbe. Kuo didesnis atsakymų į šio komponento klausimus vidutinis rangas, tuo didesnis asmens aktyvumas grupės darbe.
- Indiferentiškumas. Kuo mažesnis atsakymų į šio komponento klausimus vidutinis rangas, tuo didesnis asmens abejingumas sprendimo priėmimo procesui.

Lyginama, ar yra statistiškai reikšmingas sprendimų priėmimo proceso kokybės bei sprendimo priimtinumų skirtumas tarp struktūruoto ir nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupių. Taip pat šios grupės lyginamos pagal atskirus sprendimo priėmimo proceso kokybės komponentus.

2.4. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliekamas auditorijose. Tiriamiesiems buvo paaiškintas tyrimo tikslas ir prašoma susėsti į grupes po 4. Kiekvienai grupei išdalinami tyrimo priemonių komplektai.

Struktūruoto sprendimų priėmimo grupei: lentoje pristatoma sprendimo priėmimo struktūra, t.y. veiksmai, kuriuos reikia atlikti priimant sprendimą. Surašyta sprendimo priėmimo veiksmų seka paliekama lentoje viso tyrimo metu. Įsitikinama, ar visi tiriamieji suprato instrukciją. Tuomet prašoma išspręsti jiems pateiktą užduotį, ją išspręsdus surašyti sprendimą į tam paruoštą lentelę. Buvo atsakoma į visus tyrimo metu kilusius klausimus.

Nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupei: prašoma išspręsti jiems pateiktą problemą ir surašyti sprendimą į tam paruoštą lentelę.

Grupelėms atlikus užduotį, buvo prašoma užpildyti sprendimo priėmimo proceso kokybę ir sprendimo priimtinumą vertinančias anketas. Anketų viršuje pateikiama pildymo instrukcija, kurioje prašoma atvirai atsakyti į klausimus, pabrėžiamas tyrimo anonimiškumas ir paaiškinama, kaip žymėti atsakymus.

2.5. Duomenų tvarkymas

Duomenims analizuoti naudojome SPSS 14.0 statistinę programą.

Skirtumams tarp struktūruoto ir nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupėje įvertinti naudojome Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijų, skirtą dviem nepriklausomoms imtims lyginti esant ranginiams duomenims.

Sprendimų priėmimo laiko skirtumams tarp struktūruoto ir nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupių matuoti naudojome Stjudento t-kriterijų dviem nepriklausomoms imtims lyginti (Čekanavičius ir Murauskas, 2002).

3. REZULTATAI

3.1. Sprendimo priėmimo laikas

Lentelėje pateikiami sprendimo priėmimo laiko duomenys (6 lentelė).

6 lentelė. Sprendimo priėmimo laikas

| | Vidurkis | | Standartinis nuokrypis | Stjudento t-kriterijus |
|---|----------|--------------|------------------------|------------------------|
| <i>Struktūruotas sprendimų priėmimas</i> | 18 min. | 16 min. 30 s | 4 min. | 0,002 |
| <i>Nestrukūruotas sprendimų priėmimas</i> | 12 min. | | 2 min. 40 s | |

Bendrai abi tyrimo grupės sprendamos užduotį sugaišo vidutiniškai 16 min 30 s. Struktūruoto sprendimų priėmimo grupės vidutiniškai sugaišo 18 min., standartinis nuokrypis 4 min. Tuo tarpu nestrukūruoto sprendimų priėmimo grupės sprendamos užduotį vidutiniškai sugaišo 12 min., standartinis nuokrypis 2 min. 40 s. Palyginome, ar skiriasi struktūruotą ir nestrukūruotą sprendimų priėmimą taikiusių grupių užduočiai sugaištas laikas. Šiam tikslui taikėme Stjudento t-kriterijų dviem nepriklausomoms imtims. Gavome, kad abiejų tyrimo grupių sugaištas laikas statistiškai reikšmingai skiriasi ($p=0,002 < 0,05$).

3.2. Sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybės ir sprendimo priimtimumo vertinimo anketa

7 lentelė. Sprendimų priėmimo kokybės rezultatai.

| | Sprendimų priėmimo grupėje kokybės anketa | |
|--|---|--------------|
| | Vidutinis rangas | Mano-Vitnio- |

| | | Vilkoksono kriterijus |
|---|-------|------------------------------|
| <i>Struktūruotas sprendimų priėmimas</i> | 38,00 | 0,081 |
| <i>Nestrukūruotas sprendimų priėmimas</i> | 29,5 | |

Lentelėje matome (7 lentelė), kad struktūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų į anketos klausimus vidutinis rangas lygus 38,00; nestrukūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų į anketos klausimus vidutinis rangas – 29,5. Tai rodo, kad struktūruoto sprendimų priėmimo atveju buvo daugiau didesnių reikšmių ($38,00 > 29,5$). Norėdami patikrinti, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp struktūruoto ir nestrukūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų į anketos klausimus, apskaičiavome Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijų. Kriterijaus reikšmė rodo, kad statistiškai reikšmingo skirtumo tarp abiejų tyrimo grupių nėra ($p=0,081 > 0,05$).

3.3. Sprendimo priimtinumai

8 lentelė. Sprendimo priimtumas

| | Sprendimo priimtumas | |
|---|-----------------------------|--|
| | Vidutinis rangas | Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus |
| <i>Struktūruotas sprendimų priėmimas</i> | 39,35 | 0,015 |
| <i>Nestrukūruotas sprendimų priėmimas</i> | 27,57 | |

Struktūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų į sprendimo priimtumą liečiančius klausimus vidutinis rangas lygus 39,35; nestrukūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų į sprendimo priimtumą liečiančius klausimus vidutinis rangas lygus 27,57. Struktūruoto sprendimų priėmimo atveju buvo daugiau didesnių reikšmių ($39,35 > 27,57$). Norėdami patikrinti, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp atsakymų į šio faktoriaus klausimus, apskaičiavome Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijų. Gauta kriterijaus reikšmė rodo, kad statistiškai reikšmingas skirtumas yra ($p=0,015 < 0,05$).

3.4. Bendradarbiavimo aktyvumas

9 lentelė. Bendradarbiavimo aktyvumas.

| | Bendradarbiavimo aktyvumas | |
|---|----------------------------|-----------------------------------|
| | Vidutinis rangas | Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus |
| <i>Struktūruotas sprendimų priėmimas</i> | 38,45 | 0,046 |
| <i>Nestrukūruotas sprendimų priėmimas</i> | 28,86 | |

Struktūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų į klausimus, liečiančius bendradarbiavimo aktyvumą, vidutinis rangas lygus 38,45; nestrukūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų vidutinis rangas 28,86. Tai rodo, kad struktūruoto sprendimų priėmimo atveju didesnių reikšmių yra daugiau, nei esant nestrukūruotam sprendimų priėmimui ($38,45 > 28,86$). Norėdami patikrinti, ar šis skirtumas tarp grupių statistiškai reikšmingas, apskaičiavome Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijų dviem nepriklausomoms imtims. Gauta reikšmė $p=0,046 < 0,05$ rodo, kad tarp šių grupių yra statistiškai reikšmingas skirtumas.

3.5. Vertinimo baimė

10 lentelė. Vertinimo baimė.

| | Vertinimo baimė | |
|---|------------------|-----------------------------------|
| | Vidutinis rangas | Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus |
| <i>Struktūruotas sprendimų priėmimas</i> | 38,18 | 0,053 |
| <i>Nestrukūruotas sprendimų priėmimas</i> | 31,93 | |

Struktūruoto sprendimo priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų į klausimus, liečiančius vertinimo baime, vidutinis rangas lygus 38,18; nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupių atsakymų į klausimus vidutinis rangas – 31,93. Tai rodo, kad struktūruoto sprendimų priėmimo atveju buvo daugiau didesnių reikšmių nei nestruktūruoto sprendimų priėmimo atveju (38,18 > 31,93). Norėdami patikrinti, ar šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas, apskaičiavome Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijų. Gauta p reikšmė ($p=0,053 > 0,05$) rodo, kad statistiškai reikšmingo skirtumo tarp šių grupių nėra.

3.6. Asmeninis aktyvumas

11. lentelė. Asmeninis aktyvumas.

| | Asmeninis aktyvumas | |
|--|---------------------|-----------------------------------|
| | Vidutinis rangas | Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus |
| <i>Struktūruotas sprendimų priėmimas</i> | 34,35 | 0,939 |
| <i>Nestruktūruotas sprendimų priėmimas</i> | 34,71 | |

Struktūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų į klausimus, liečiančius asmeninį aktyvumą, vidutinis rangas lygus 34,35; nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupių atsakymų į klausimus vidutinis rangas – 34,71. Tai rodo, kad nestruktūruoto sprendimų priėmimo atveju didesnių reikšmių yra daugiau ($34,35 < 34,71$). Lyginant abi grupes, Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijaus reikšmė rodo, kad šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ($p=0,939 > 0,05$).

3.7. Indiferentiškumas

12 lentelė. Indiferentiškumas.

| | Indiferentiškumas | |
|--|-------------------|-----------------------------------|
| | Vidutinis rangas | Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus |
| <i>Struktūruotas sprendimų priėmimas</i> | 39,00 | 0,067 |

| | | |
|--|-------|--|
| <i>Nestruktūruotas sprendimų priėmimas</i> | 31,35 | |
|--|-------|--|

Struktūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų į indiferentiškumo faktoriaus klausimus vidutinis rangas lygus 39,00; nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupių – 31,35. Tai rodo, kad struktūruoto sprendimų priėmimo atveju buvo daugiau didesnių reikšmių ($39,00 > 31,35$). Apskaičiuotas Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus rodo, kad šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,067 > 0,05$).

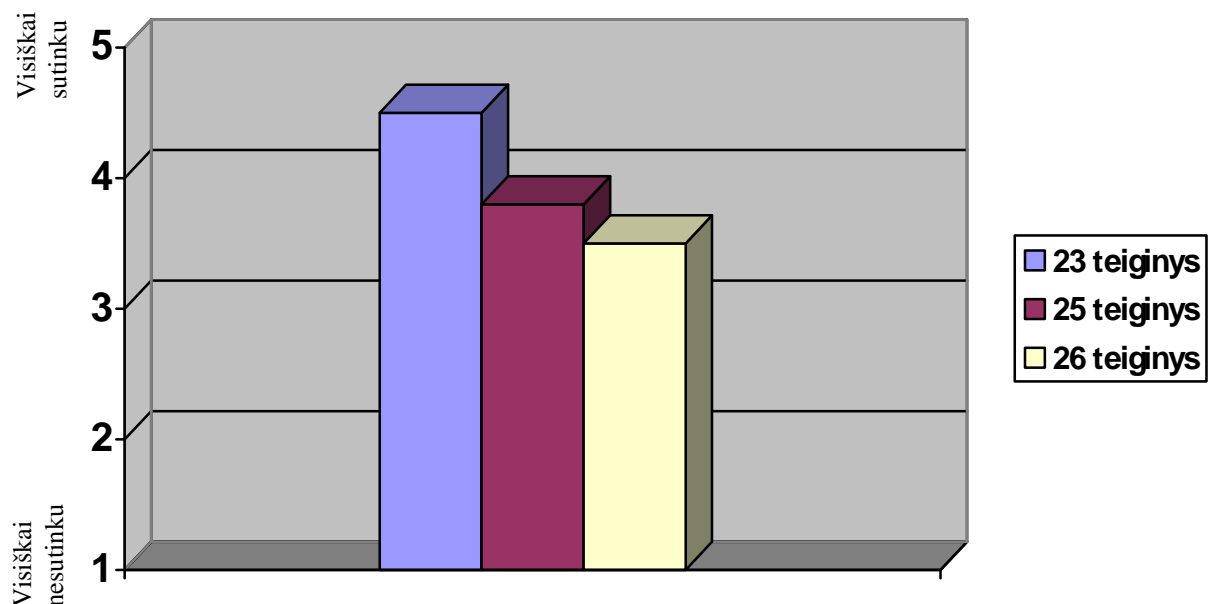
3.8. Sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybė

13 lentelė. Sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybės vertinimo rezultatai

| | Sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybės vertinimas | |
|--|---|-----------------------------------|
| | Vidutinis rangas | Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus |
| <i>Struktūruotas sprendimų priėmimas</i> | 35,45 | 0,635 |
| <i>Nestruktūruotas sprendimų priėmimas</i> | 33,14 | |

Struktūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų į sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybę vertinančius klausimus vidutinis rangas lygus 35,45; nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamųjų atsakymų vidutinis rangas – 33,14. Šie rezultatai rodo, kad struktūruoto sprendimų priėmimo atveju didesnių reikšmių buvo daugiau ($35,45 > 33,14$). Grupių palyginimui naudotas Mano-Vitnio-Vilkoksono kriterijus rodo, kad statistiškai reikšmingo skirtumo nėra ($p = 0,635 > 0,05$).

3.9. Požiūris į naudotą sprendimų priėmimo struktūros modelį.



1 pav. Požiūris į sprendimų priėmimo struktūros modelį.

Teiginį „Manau, kad toks sprendimų priėmimo būdas padeda priimti geresnius sprendimus“ tiriamieji vidutiniškai įvertino 4,5 (23 teiginys). Tai reiškia, jog tiriamieji mano, kad šis sprendimų priėmimo būdas iš tiesų padeda priimti geresnius sprendimus.

Teiginį „Mielai taikyčiau šį sprendimų priėmimo metodą priimdamas sprendimus“ tiriamieji vidutiniškai įvertino 3,8 (25 teiginys). Šis vertinimas rodo, kad tiriamieji nėra entuziastingai nusiteikę šį sprendimų priėmimo būdą taikyti priimdami sprendimus, tačiau požiūris į tokią veiklą yra labiau teigiamas nei neigiamas.

Teiginį „Naudotas sprendimų priėmimo būdas per daug sudėtingas“ tiriamieji vidutiniškai įvertino 3,5 (26 teiginys). Šis vertinimas rodo, kad tiriamieji šio sprendimo priėmimo būdą vertina kaip vidutiniškai sudėtingą.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

4.1. Sprendimo priimtumas

Pagal pirmąją hipotezę prognozavome, kad struktūruoto sprendimų priėmimo grupėse priimti sprendimai bus priimtinesni jos nariams nei sprendimai, priimti įprastose sprendimų priėmimo grupėse. Tyrimo rezultatai šią hipotezę patvirtino: tiriamiesiems, kurie priimdami sprendimą taikė struktūruoto sprendimų priėmimo modelį, grupės priimtas sprendimas buvo priimtinesnis nei nestruktūruotą sprendimų priėmimą grupėje taikiusiems tiriamiesiems. Daugelis autorių sprendimo priimtumą grupės nariams įvardija kaip vieną svarbiausių veiksnių sėkmingam sprendimo įgyvendinimui organizacijoje. Priimtinas sprendimas reiškia, kad žmogus yra juo patenkintas, jam pritaria ir padės jį įgyvendinti. Tai savo ruožtu gali turėti įtakos ir pasitenkinimui pačiu darbu, o kai žmogus patenkintas darbu – jo rezultatai taip pat geresni. Sprendimo priimtumas gali padėti gauti žmogaus išipareigojimą to sprendimo įgyvendinimui.

Sprendimo priimtumą didina vien dalyvavimas sprendimų priėmimo grupėje, palyginus su primetamu iš šalies sprendimu. Patys žmonės nori kuo daugiau dalyvauti, kai yra priimami juos, jų darbą liečiantys sprendimai. Tačiau dalyvavimas dalyvavimui nelygu. Jeigu žmogus dalyvauja grupėje, kur jis neturi galimybės išiterpti, į jo nuomonę visiškai neįsiklausoma, kur jis bijo pasisakyti dėl žeminančios kritikos – vargu ar tokioje grupėje priimtas sprendimas bus jam priimtinas ir jis palaikys jo įgyvendinimą. Struktūros suteikimas sprendimui grupėje numato, kad kiekvienas grupės narys pasisakys ir į kiekvieno nario nuomonę bus atsižvelgta priimant sprendimą. Tokiu būdu kiekvienas jausis priimto sprendimo savininku.

Taigi, remdamiesi gautais tyrimo rezultatais, galime suformuluoti pirmąją šio darbo išvadą: **tiriamieji, taikę struktūruoto sprendimų priėmimo modelį, grupėje priimtą**

sprendimą laikė priimtinesniu nei tiriamieji, netaikę struktūruoto sprendimų priėmimo modelio.

4.2. Sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybės vertinimas

Pagal antrą hipotezę prognozavome, kad *esant struktūruotam sprendimų priėmimui grupėje, sprendimo priėmimo grupėje proceso kokybė bus aukštesnė nei nestructūruoto sprendimo priėmimo atveju.* Bendras sprendimų priėmimo proceso kokybės vertinimas statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp grupių. Kadangi kokybę vertinome pagal keletą faktorių, naudingiau yra šį klausimą analizuoti pagal juos.

Faktorinės analizės metu išskirti faktoriai tik iš dalies sutampa su mūsų sumanymu. Sprendimo priimtumo ir vertinimo baimės skalės išliko praktiškai nepakitusios, tačiau socialinio dykinėjimo ir produktyvumo blokavimo skales sudarantys teiginiai išsibarstė per 4 faktorius, kurių vienas pasirodė netinkamas sprendimų priėmimo kokybės analizei. Daugiausia produktyvumo blokavimo efektui skirtų klausimų liko indiferentiškumo skalėje. Daugiausia socialinio dykinėjimo efektui vertinti skirtų teiginių pasiskirstė tarp bendradarbiavimo aktyvumo ir asmeninio aktyvumo faktorių.

4.3. Bendradarbiavimo aktyvumas

Tyrimo rezultatai rodo, kad, esant struktūruotam sprendimų priėmimui, grupės nariai labiau linkę bendradarbiauti. Jau pačiame sprendimo struktūros modelyje yra numatyta, kad kiekvienas grupės narys bus išklausytas ir į jo nuomonę bus atsižvelgta priimant galutinį sprendimą. Taip pat kiekvienas grupės narys įneša savo indėlį sprendžiant problemą.

Bendradarbiavimas yra bet kokios grupinės veiklos sėkmės pagrindas. Priimant sprendimus, didesnis bendradarbiavimas siejasi su didesniu pasitenkinimu sprendimų priėmimo procesu. Huang ir kt. (1997, cit. pgl. Kwok R.C.W. ir kt., 1999) mano, kad vienodas

dalinimasis informacija ir dalyvavimas didina pasitenkinimą sprendimų priėmimo procesu, o taip pat sprendimų priėmimo rezultatu. Mūsų tyrimo metu gauti rezultatai patvirtina šias išvagas.

4.4. Vertinimo baimė

Struktūruoto ir nestruktūruoto sprendimų priėmimo atvejais vertinimo baimė statistiškai reikšmingai nesiskiria. Vis dėlto galime matyti, kad, taikant sprendimų priėmimo struktūros modelį, vertinimo baimė pasireiškia mažiau, kadangi gauto kriterijaus reikšmė labai nedaug didesnė už reikšmingumo lygmenį. Galbūt esant daugiau tiriamųjų šie rezultatai pasitvirtintų. Reikšmingo skirtumo tarp grupių nebuvimas taip pat gali sietis su tuo, kad grupelių nariai buvo pažįstami vieni su kitais. Galbūt atsirastų ryškesni skirtumai tarp grupių šioje skalėje, jei grupelių nariai nepažintų vienas kito.

Vertinimo baimė siejasi su mažesniu asmens dalyvavimu priimant sprendimą. Taip netenkama daug vertingos informacijos. Turėdamas gerų idėjų, grupės narys gali jų taip ir neišsakyti baimindamasis kritikos, pašaipų ar tiesiog bijodamas suklysti ir pasirodyti neišmanėliu. Todėl sumažėja tikimybė rasti optimalų problemos sprendimą. Anksčiau atlikti tyrimai parodė, kad vertinimo baimė mažiau pasireiškia, kai yra užtikrinamas tam tikras anonimiškumas (Kwok ir kt., 1999). Tai būdinga, pavyzdžiui, kompiuteriniam smegenų šturmui: atskirai sėdėdami nariai savo idėjas suveda į kompiuterį, ir kiti mato tik idėjų visumą, bet nemato, kas kokią idėją užrašė. Taip jos yra „nuasmeninamos“, ir tikėtina, kad grupės nariai nebebijo suklysti.

Mūsų pasiūlytas sprendimo priėmimo grupėje struktūros modelis taip pat šiek tiek leidžia užtikrinti anonimiškumą. Tam tikslui prašėme grupių fasilitatorius apibendrinti visų grupės narių nuomonės ant atskiro lapo, kuriame nėra vardų ir idėjos lieka „be savininko“, tačiau kiekvienas jaučiasi prisidėjęs prie bendro grupės rezultato.

4.5. Asmeninis aktyvumas

Tiek struktūruoto, tiek nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamieji vienodai vertina savo aktyvumą sprendimų priėmimo metu. Galimi keli šio skirtumo paaiškinimai.

Pirmiausia, tokius rezultatus galėjo įtakoti parinktas grupės dydis. Kaip jau minėta, 4 žmonės yra pakankamai maža grupė, tarpusavio ryšių skaičius nėra didelis, ir kiekvienas grupės

narys turėjo galimybę aktyviai dalyvauti priimant sprendimą. Gali būti, kad asmeninio aktyvumo skirtumas tarp struktūruoto ir nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupių išryškėtų didesnių grupių atveju.

Kitas tokių rezultatų paaiškinimas galėtų būti socialinio pageidaujamosios efekto. Struktūruoto sprendimų priėmimo atveju, kiekvienas grupės narys yra įpareigotas išsakyti savo nuomonę, taigi jis nori nenori turi aktyviai dalyvauti grupės darbe, ir nėra prasmės asmeninį dalyvavimą pažymėti kaip didesnį. Tuo tarpu nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupės nariai galėjo asmeninį dalyvavimą pažymėti kaip didesnį, norėdami geriau pasirodyti.

4.6. Indiferentiškumas

Indiferentiškumas sprendimo priėmimo atžvilgiu abejuose grupėse reikšmingai nesiskyrė, tačiau galime matyti tendenciją, kad nestruktūruoto sprendimų priėmimo atveju jis yra šiek tiek didesnis. Tiriamieji dažniau nematė prasmės pasisakyti, arba pamiršdavo tai, ką norėjo pasakyti. Indiferentiškumas gali atsirasti kaip produktyvumo blokavimo efekto pasekmė. Grupės nariai gali tiesiog nesulaukti savo eilės pasisakyti, ir pamiršti idėją. Taip pat gali būti, kad diskusijoje dominuoja vienas ar keli grupės nariai, ir likusieji neturi kur įsiterpti, arba nemato prasmės pasisakyti, nes vis tiek į jų nuomonę niekas nekreipia dėmesio. Struktūruotas sprendimų priėmimas numato, kad pasisakys kiekvienas grupės narys. Kiekvienas tiriamasis turėjo pateikti grupės svarstymui savo sprendimo variantą ir jį pagrįsti. Kiekvieno nario įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą ir įsiklausymas galėjo įtakoti mažesnę abejingumą sprendimų priėmimo procesui.

Antroji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies, todėl, remdamiesi gautais tyrimo rezultatais, galime suformuluoti antrąją ir trečiąją mūsų tyrimo išvadas: (2) **nėra statistiškai reikšmingo skirtumo sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybės atžvilgiu esant struktūruotam ir nestruktūruotam sprendimų priėmimui grupėje;** (3) **tiriamieji, taikę struktūruoto sprendimų priėmimo modelį, buvo labiau linkę bendradarbiauti nei nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupių tiriamieji.**

4.7. Sprendimų priėmimo laikas

Sprendimų priėmimo laikas dažnai literatūroje minimas kaip vienas iš pagrindinių sprendimų priėmimo grupėje trūkumų: grupės, priimdamos sprendimus, paprastai užtrunka ilgiau nei atskiri individai. Šis skirtumas dar labiau išryškėja struktūruoto sprendimų priėmimo atveju: tiriamieji šiose grupėse užtruko ilgiau priimdami sprendimą, nei nestruktūruoto sprendimų priėmimo atveju. Tai yra kaina, kurią mokame už sprendimų priėmimo kokybę. Tyrėjai ilgesni sprendimų priėmimo grupėje laiką sieja su įsitraukimu į analitinį sprendimų priėmimo būdą: gilesnis problemos analizavimas, kruopštesnis alternatyvų svarstymas, kriterijų išskyrimas reikalauja daugiau laiko, negu paprasta balsavimo procedūra ar tiesiog siūlymai priimti vieną ar kitą sprendimą.

Norint įsitikinti, ar mūsų siūlomas struktūros modelis padeda sutaupyti laiką, reiktų lyginti nestruktūruotą, tačiau atitinkantį procedūrinio racionalumo reikalavimus sprendimo priėmimo grupėje būdą su mūsų siūlomu sprendimų priėmimo struktūros modeliu.

Sprendimų priėmimo laiko skirtumams taip pat gali turėti įtakos grupės dydis. Šiam tyrimui buvo pasirinkta pakankamai mažas grupės narių skaičius – 4 asmenys. Didesnėje nei 6 asmenų grupėje staiga daugėja tarpusavio ryšių, diskusija darosi sunkiau valdoma, ilgiau užtrunkama išklausti kiekvieną narį. Tam tikros struktūros įvedimas į šį procesą galbūt padėtų sutaupyti laiką.

4.8. Tiriamųjų požiūris į naudotą struktūruoto sprendimų priėmimo modelį

Tiriamieji pritaria nuomonei, kad siūlomas struktūruotas sprendimų priėmimo būdas padeda priimti geresnius sprendimus, tačiau nėra entuziastingai nusiteikę taikyti šį sprendimų priėmimo būdą už tyrimo ribų ir nelaiko jo itin paprastu naudotis, tačiau ir ne sudėtingu.

Tokį požiūrį į šį sprendimų priėmimą galima paaiškinti ribotu informacijos kiekiu apie šį sprendimų priėmimo būdą. Instrukcijos metu tiriamiesiems buvo pateikiami tik konkretūs žingsniai ir labai nedaug informacijos, kuo kiekvienas žingsnis yra svarbus ir naudingas, nes norėjome kuo mažiau įtakoti atsakymus į anketos klausimus.

4.9 Tyrimo ribotumai ir ateities perspektyvos

Gauti rezultatai – tik mažas žingsnelis sprendimų priėmimo grupėje tyrimų srityje. Atliekant tyrimą, kyla vis daugiau klausimų.

Pirmiausia, norėtuši palyginti sprendimų priėmimą pagal šį struktūros modelį, su nestruktūruotu sprendimų priėmimo modeliu, atitinkančiu procedūrinio racionalumo reikalavimus. Tai leistų atskirti, ar sprendimų priėmimo kokybei turi įtakos analitinis sprendimų priėmimo būdas (kuriuo remiasi ir mūsų siūlomas struktūros modelis), ar kiti siūlomo modelio elementai. Ar apskritai yra skirtumas, koku būdu priimamas sprendimas grupėje, jeigu jis atitinka procedūrinio racionalumo reikalavimus?

Taip pat naudinga būtų tyrimą pakartoti su užduotimi, reikalaujančia ne tik pasirinkti tarp alternatyvų, bet ir generuoti alternatyvius sprendimo būdus, t.y., išspręsti problemą.

Kita tyrimų kryptis galėtų būti sprendimų priėmimo grupėje proceso kokybės vertinimo metodikos tobulinimas, papildant faktorinės analizės būdu išskirtus faktorius naujais teiginiais, naujų sprendimo priėmimo kokybės kriterijų paieška ir testavimas.

Mūsų siūlomas sprendimo priėmimo modelis pasirenkant tarp alternatyvų siūlo naudoti multiatributinės naudos teoriją. Gali būti, kad priimant sprendimą grupėje įvairūs skaičiavimai gali nukreipti dėmesį nuo problemos sprendimo. Be to, skaičiavimai užima nemažai laiko. Todėl manome, kad, remiantis siūlomu sprendimų priėmimo grupėje struktūros modeliu, būtų galima parengti tam tikrą grupės palaikymo sistemą (angl. GSS – group support system) - dialoginę kompiuterinę sistemą, derinančią skaičiavimus, bendravimą bei sprendimų technologijas, kad palengvinti problemų formulavimą ir sprendimus bendradarbiavimo procese (Kwok R.C.W. ir kt., 1999). Tokia sistema, be to, kad atlieka skaičiavimus, turėtų užtikrinti didesnę grupės narių anonimiškumą bei turėtų užimti mažiau laiko nei sprendimų priėmimas tiesiogiai bendraujančioje grupėje. Be to, tokia sistema leistų sudėtingesnius svorių priskyrimo vertinimo kriterijams bei alternatyvų vertinimo pagal kriterijus būdus. Mūsų tyrime šie etapai yra kiek įmanoma palengvinti, kad būtų paprasti naudoti ir užimtų mažiau laiko. Taip pat būtų įdomu palyginti struktūruotą sprendimų priėmimą tiesiogiai bendraujančiose grupėse su struktūruotu sprendimų priėmimu naudojant grupės palaikymo sistemas.

5. IŠVADOS

1. Nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas sprendimo priimtumo skirtumas esant struktūruotam ir nestructūruotam sprendimų priėmimui grupėje: struktūruotą sprendimų priėmimo grupėje modelį taikiusiems tiriamiesiems priimtas sprendimas priimtinesnis nei tiriamiesiems, netaikiusiems šio modelio.

2. Nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo sprendimų priėmimo grupėje trūkumų pasireiškimo skirtumo esant struktūruotam ir nestructūruotam sprendimų priėmimui grupėje: abiem atvejais bendras sprendimų priėmimo trūkumų pasireiškimas grupėse buvo panašus.

3. Nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas bendradarbiavimo aktyvumo skirtumas esant struktūruotam ir nestructūruotam sprendimų priėmimui: tiriamieji, taikę siūlomą sprendimų priėmimo grupėje struktūros modelį, buvo labiau linkę bendradarbiauti nei tiriamieji, taikę nestructūruotą sprendimų priėmimo būdą.

6. LITERATŪRA

Colman, A.M. Dictionary of psychology. Oxford university press, 2001

Čekanavičius V., ir Murauskas, G., Statistika ir jos taikymai I dalis. Vilnius, TEV, 2001.

Čekanavičius V., ir Murauskas, G., Statistika ir jos taikymai II dalis. Vilnius, TEV, 2002.

Galotti, K.M. Making decisions that matters: how people face important life choices. Lourence Erlbaum associates, publishers 2002;

Gordon, J. A diagnostic approach to organizational behavior, 1991

Fox, W.M. Effective group problem solving. Jossey – Bass Publishers, 1990.

Furnham, A. The psychology of behavior at work. 2001; psl 479-513

Kasiulis, J., Tarvydienė, V. Vadovavimo psichologija. Kaunas, Technologija, 2001; psl. 197-214;

Kellog, R.T. Cognitive psychology. 2003; 383-391 psl.

Neal, J., The effect of structured techniques on group decision making in the undergraduate business communication classroom. Paper presented in Annual Meeting of the American Educational Research Association in San Francisco, 1995. Prieiga per internetą: http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/26/99/d6.pdf

Orlitzky, M., Hirokawa, R.Y. To err is human, to correct for it divine: A meta-analysis of research testing the functional theory of group decision making effectiveness // Small group research, Vol. 32 No. 3., June 2001, 313-341.

Sakalas, A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 1998

Seilius, A. Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui: monografija. Klaipėdos universiteto leidykla, 2001.

Shafir, E. & Tversky, A. Decision making // Foundations of cognitive psychology: core readings, Eds. Levitin, D.J. 2002. 601-620 psl.

Simon, A.H. Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. Vilnius: Knygiai, 2003.

Tasa, K., ir Whyte, G., Collective efficacy and vigilant problem solving in group decision making: a non-linear model // Organizational behavior and human decision processes, Volume 96, Issue 2, March 2005, Page 119-129; Prieiga per internetą:

<http://www.business.mcmaster.ca/hrlr/profs/tasa/Tasa%20and%20Whyte%202005%20obhdp.pdf>

Wright, B.E., Evaluating the strengths and weaknesses of group decision-making processes: a competing values approach. 1999. Prieiga per internetą

http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3954/is_199901/ai_n8830418

Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология. Питер, 2001.

Козелецкий, Ю. Психологическая теория решений. Москва, «Прогресс», 1979.

Ларичев, О.И. Теория и методы принятия решений. Москва, «Логос», 2002.

7. PRIEDAI

1 priedas. „Sprendimo žemėlapis“

Grupės Nr.

PRADŽIA:val.min.

| KRITERIJAI | REIŠKINGUMO SVORIAI | | | | | | | | | | ALTERNATYVOS |
|------------|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | 66m. Gydytoja, sektantė |
| | | | | | | | | | | | Kariškis |
| | | | | | | | | | | | Biochemikė |
| | | | | | | | | | | | Sportininkė |
| | | | | | | | | | | | 20m studentas medikas, homoseksualistas |
| | | | | | | | | | | | 16m riboto intelekto mergina, nėščia |
| | | | | | | | | | | | 30 metų vienuolė |
| | | | | | | | | | | | 38m JAV taikos korpuso savanoris, amerikietis |
| | | | | | | | | | | | 19 metų vaikinai |
| | | | | | | | | | | | Vidutinio amžiaus vyras, buvęs karininkas, rusas |
| | | | | | | | | | | | Seimo narys |
| | | | | | | | | | | | 25 metų amžiaus mergina |
| SUMA | | | | | | | | | | | |

Išgyvens ir naują visuomenę kurs:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

PABAIGA:val.min.

2. Priedas. Lentelė nestructūruoto sprendimų priėmimo grupės priimtam sprendimui užrašyti.

Grupės Nr. _____

Pradžia: _____val. _____min.

Išgyvens ir naują visuomenę kurs:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Pabaiga: _____val. _____min.

3 priedas. Anketa nestruktūruoto sprendimų priėmimo grupei

Prašome Jūsų užpildyti žemiau esančią anketa. Mums labai svarbu, kad atsakytumėt atvirai ir nuoširdžiai. Visi tyrimo metu surinkti duomenys bus konfidencialūs ir naudojami tik apibendrinta forma.

Žemiau jums pateikiami teiginiai. Dešinėje pusėje esančioje skalėje pažymėkite, kiek sutinkate su kiekvienu teiginiu. Jeigu visiškai sutinkate su teiginiu, pažymėkite dešiniajame krašte esantį rutuliuką. Jeigu iš dalies sutinkate, pažymėkite antrą rutuliuką iš dešinės. Jeigu nei sutinkate, nei nesutinkate, pažymėkite vidurinį rutuliuką. Jeigu iš dalies nesutinkate, pažymėkite antrą rutuliuką iš kairės. Jeigu visiškai nesutinkate, pažymėkite kairiajame krašte esantį rutuliuką.

| | | | |
|--|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| Esu patenkintas(a) priimtu sprendimu. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Manau, kad šis sprendimas padės išspręsti problemą. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Pasakiau savo nuomonę grupei, kuriuos užduotyje minėtus žmones reiktų palikti. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Man nepatiko kitų grupės narių reakcija į mano pasisakymą. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Palyginus su kitais grupės nariais, aš mažai dalyvavau grupės darbe. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Priimtas sprendimas atspindi visų grupės narių bendrą nuomonę. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Nepasisakiau, nes nemačiau prasmės. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |

| | | |
|---|---|------------------|
| Išsakiau visas kilusias mintis, susijusias su aptariamu klausimu. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Buvau aktyvus(-i). | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Esu patenkintas(-a) sprendimo priėmimo procesu. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Nepasisakiau, nes bijojau pasirodyti prasčiau nei kiti. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Priimtas sprendimas – pati geriausia išeitis iš šios situacijos. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Bijojau kritikos. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Susilaikiau nuo pasisakymo, nes mintis pasirodė nereikšminga. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Buvo atvejų, kai pamiršau ką norėjau pasakyti. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Pritariu šiam sprendimui. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Dalinausi savo nuomone. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Baiminausi, kad iš mano idėjų pasijuoks. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Manau, kad sprendimą reiktų šiek tiek pakeisti. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Mane visada išklausė iki galo. | O-----O-----O-----O-----O | |

| | | |
|--|---------------------------|--------------------|
| | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Visi grupės nariai aktyviai dalyvavo priimant sprendimą. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku |
| | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Grupės nariai ignoravo mano išsakytą mintį(is) | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku |
| | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Diskusija grupėje lietė tik sprendžiamą problemą. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku |
| | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |

Grupės numeris: _____

Lytis (pabraukti): vyras moteris

Amžius: _____

Specialybė: _____

Ačiū už dalyvavimą!

4 priedas. Anketa struktūruoto sprendimų priėmimo grupei.

Prašome Jūsų užpildyti žemiau esančią anketą. Mums labai svarbu, kad atsakytumėt atvirai ir nuoširdžiai. Visi tyrimo metu surinkti duomenys bus konfidencialūs ir naudojami tik apibendrinta forma.

Žemiau jums pateikiami teiginiai. Dešinėje pusėje esančioje skalėje pažymėkite, kiek sutinkate su kiekvienu teiginiu. Jeigu visiškai sutinkate su teiginiu, pažymėkite dešiniajame krašte esantį rutuliuką. Jeigu iš dalies sutinkate, pažymėkite antrą rutuliuką iš dešinės. Jeigu nei sutinkate, nei nesutinkate, pažymėkite vidurinį rutuliuką. Jeigu iš dalies nesutinkate, pažymėkite antrą rutuliuką iš kairės. Jeigu visiškai nesutinkate, pažymėkite kairiajame krašte esantį rutuliuką.

| | | | |
|--|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| Esu patenkintas(-a) priimtu sprendimu. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Manau, kad šis sprendimas padės išspręsti problemą. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Pasakiau savo nuomonę grupei, kuriuos užduotyje minėtus žmones reiktų palikti. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Manau, kad toks sprendimų priėmimo būdas padeda priimti geresnius sprendimus. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Palyginus su kitais grupės nariais, aš mažai dalyvavau grupės darbe. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Priimtas sprendimas atspindi visų grupės narių bendrą nuomonę. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Nepasisakiau, nes nemačiau prasmės. | O-----O-----O-----O-----O | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |

| | | |
|--|---|------------------|
| Išsakiau visas kilusias mintis, susijusias su aptariamu klausimu. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Buvau aktyvus (-i) | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Esu patenkintas(-a) sprendimo priėmimo procesu. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Nepasisakiau, nes bijojau pasirodyti prasčiau nei kiti. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Priimtas sprendimas – pati geriausia išeitis iš šios situacijos. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Bijojau kritikos. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Susilaikiau nuo pasisakymo, nes mintis pasirodė nereikšminga. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Buvo atvejų, kai pamiršau ką norėjau pasakyti. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Pritariu šiam sprendimui. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Mielai taikyčiau šį sprendimo priėmimo metodą priimdamas(-a) sprendimus. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Baiminausi, kad iš mano idėjų pasijuoks. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Manau, kad sprendimą reiktų šiek tiek pakeisti. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Mane visada išklausė iki galo. | O-----O-----O-----O-----O | |

| | | |
|--|---|------------------|
| | Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Visi grupės nariai aktyviai dalyvavo priimant sprendimą. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Grupės nariai ignoravo mano išsakytą mintį(is) | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Dalinausi savo nuomone. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Naudotas sprendimo priėmimo būdas per daug sudėtingas. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Man nepatiko kitų grupės narių reakcija į mano pasisakymą. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |
| Diskusija grupėje lietė tik sprendžiamą problemą. | O-----O-----O-----O-----O Visiškai nesutinku | Visiškai sutinku |

Grupės numeris: _____

Lytis (pabraukti): vyras moteris

Amžius: _____

Specialybė: _____

Ačiū už dalyvavimą!

