

Управление процессами принятия решений в образовательном пространстве

Морозова Ирина Станиславовна

доктор психологических наук, профессор, заведующая
кафедрой акмеологии и психологии развития, директор
Института образования КемГУ, член-корреспондент
САН ВШ.



Модели процесса принятия решения

Дескриптивные - «Как проходит процесс принятия решения на практике?»

Нормативные - «Как должен проходить процесс принятия решения?»

Нормативные модели ПРУР

- Организация. Как распределить роли (функции) в ПРУР?
- Планирование. Что и в какой последовательности следует делать?
- Планирование. Как распределить ресурсы - времени, информации, средств и полномочия между отдельными этапами и участниками ПРУР?



Дескриптивные модели ПРУР

- Прогнозирование. Как будет протекать ПРУР? Чего следует ожидать в ходе ПРУР?
- Оценка. Какие характеристики имеет данный ПРУР и каковы их значения?
- Идентификация. Имеет ли здесь место ПРУР? В каком варианте?



Модели ППР- Г. Минцберг

- Дескриптивный подход
- Три параллельно существующих схемы выработки решений
- <https://www.youtube.com/watch?v=DyvXu3ISSG0>



Модель Г. Минцберга: «Сначала думаю»



Модель Г. Минцберга: «Сначала вижу»



Модель Г. Минцберга: «Сначала делаю»





Модель	Сначала думаю	Сначала вижу	Сначала делаю
Признак			
Область возникновения	Наука	Искусство	Ремесло
Что определяет успех процесса	Планирование	Видение	Предприимчивость
Ведущая форма представления информации	Словесная	Визуальная	«Мышечная» (информация обратной связи)
На что опирается принимающий решение	Факты	Идеи	Опыт
Принципиальный подход к выработке решения	Дедукция(от общего - к частному)	Индукция (от частного - к общему)	Итерация (поиск путем повторения попыток)
Что может привести к неудаче в поиске решения	Возможен стопор	Можно потеряться в отсутствие ясного видения	Можно утонуть в бесконечном повторении

Развитие модели «Сначала думаю»

Целеполагание	
Вовлечение сотрудников	факультативно
Степень конкретности	высокая
Ресурсы для ПР	
Информация	данные для ПР, инструкция
Средства обработки	
Обучение	инструкция, средства обработки
Стимулирование	
Форма	денежное
Поощрение за	достижение КРІ
Наказание за	отклонение от инструкции
График работы	фиксированный
Офисное пространство	стандартное

Развитие модели «Сначала вижу»

Целеполагание		
Вовлечение сотрудников	обязательно	
Степень конкретности	умеренная	
Ресурсы для ПР		
Информация	широкий доступ, разнообразие	
Средства обработки		
Обучение		креативные тренинги
Стимулирование		
Форма	моральное	
Поощрение за	творческие достижения	
Наказание за	отклонение от сроков	
График работы		свободный
Офисное пространство		для индивидуальной и коллективной работы

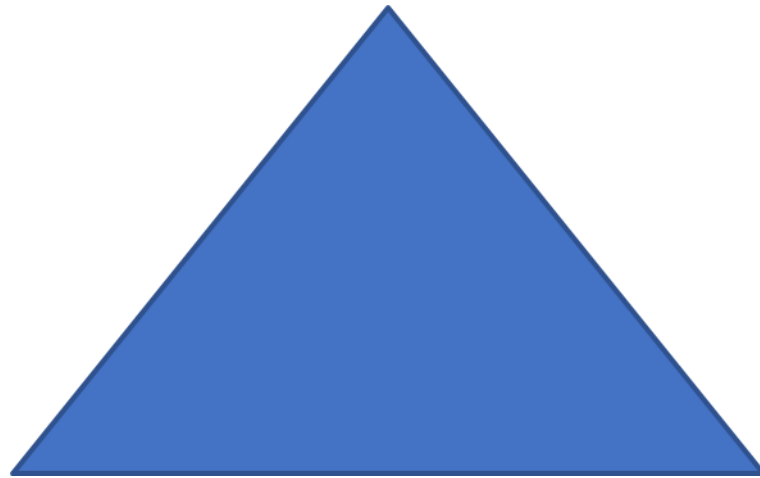
Развитие модели «Сначала делаю»

Целеполагание	
Вовлечение сотрудников	обязательно
Степень конкретности	умеренная
Ресурсы для ПР	
Информация	Информация о прошлых решениях
Лимиты/ограничения	
Обучение	на собственном и чужом опыте
Стимулирование	
Форма	материальное
Существенное поощрение за	достижение результата
Умеренное наказание за	отклонение от инструкций

Модель Минцберга

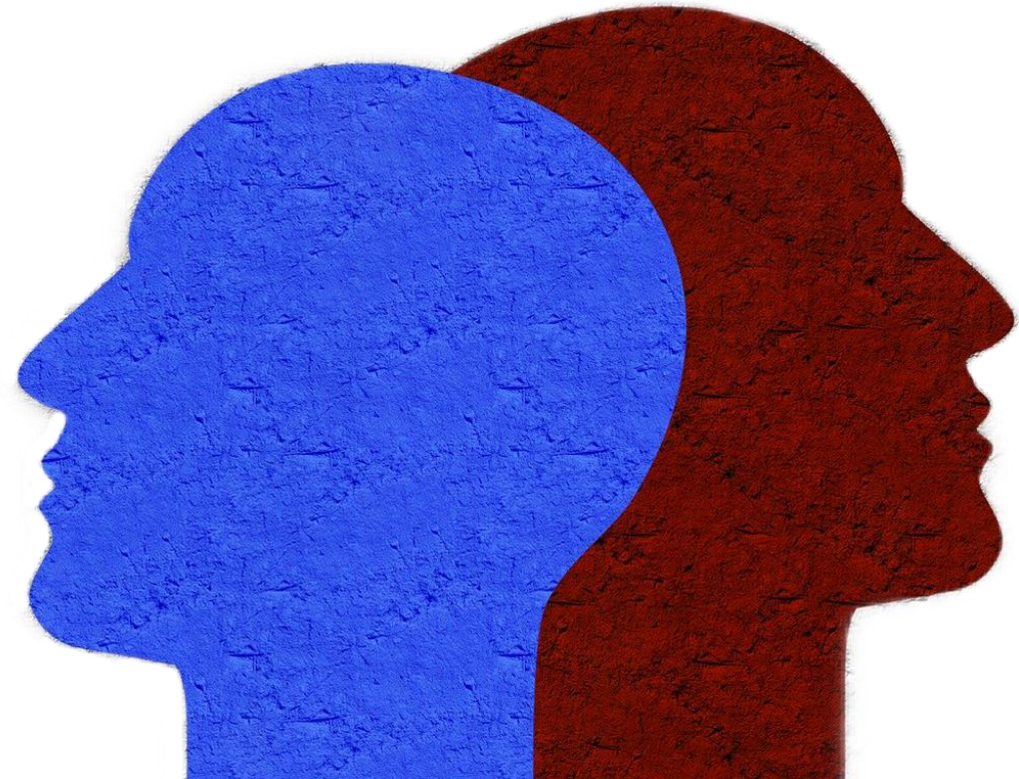


Сначала вижу



Сначала думаю


Сначала делаю



Основные групповые феномены функционирования организации


- Феномен социальной фасилитации;
- Феномен социальной лениности;
- Феномен деиндивидуализации;
- Феномен групповой поляризации;
- Феномен огруппления мышления;
- Феномен влияния меньшинства.





Феномен социальной фасилитации (закономерность Зайенса)

- присутствие других всегда действует возбуждающе и благотворно сказывается на решении простых и привычных задач (в которых доминирует правильный ответ);
- мешает решению сложных и новых задач (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).
- Причины: боязнь оценки окружающих; отвлечение внимания, конфликт между вниманием к другим и вниманием к задаче; присутствие других, как такового.



Феномен социальной лености (закономерность Латане, Вильямса и Харкинса)

- Люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.
- Групповая ситуация уменьшает боязнь оценки. Когда люди не отвечают за конечный результат и не могут оценивать свой собственный вклад, их личная ответственность распределяется между всеми членами группы.
- Так, индивидуальная работоспособность, составляющая в группе из двух человек 90 %, падает до 75 % в группе из шести работников.



Способы нейтрализации социальной лености

- когда совместная деятельность вызывающе трудна, притягательна и увлекательна;
- когда работники считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;
- когда члены группы — друзья («сплоченность усиливает старания»);
- когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам;
- когда группа состоит преимущественно из женщин.



Феномен деиндивидуализации (закономерность Л. Фестингера)

- Когда возбуждение и размывание ответственности комбинируется, нормативное сдерживание иногда ослабеваает.
- Результатом могут быть действия, варьирующие от легкого нарушения запретов (выкрики во время собраний, совещаний) до импульсивного самовыражения (групповой вандализм, оргии) и даже до разрушительных социальных взрывов (уличные беспорядки, стихия толпы).
- В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности.



Условия проявления деиндивидуализации

1. Размер группы. Чем больше группа, тем больше ее члены утрачивают чувство самоосознания и тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения.
2. Физическая анонимность и обезличенность. Обезличенность в больших городах сама по себе означает анонимность и предусматривает нормы поведения, разрешающие вандализм.
3. Возбуждающие и отвлекающие действия группы, подготавливающие почву для деиндивидуализации (аплодисменты и хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии и др.).
4. Ослабленное самоосознание. Групповое бытие, ослабляющее самоосознание, имеет тенденцию рассогласовывать поведение и установки личности. Не осознающие себя менее заторможены, меньше себя контролируют, более склонны действовать, не задумываясь о своих ценностях, более восприимчивы к ситуации. Фактором, повышающим деиндивидуализацию, является алкогольное опьянение.




Феномен групповой поляризации (закономерность С. Московичи и М. Заваллони)

- Сущность его проявляется в том, что обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные;
- Смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы.



Причины групповой поляризации

- из-за информационного влияния. Во время группового обсуждения складывается банк идей, большая часть из которых согласуется с доминирующей точкой зрения. Идеи, входящие в базовый запас знаний членов группы, часто будут высказываться во время обсуждения или, даже не будучи упомянуты, повлияют в целом на его результат.
- из-за нормативного влияния. В человеческой природе заложено желание оценивать свои мнения и способности, а это мы можем делать, только сравнивая свои мнения с чужими. Наибольшее влияние на нас при этом оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем. Более того, желая понравиться другим, мы можем начать выражать более жесткие мнения, когда обнаруживаем, что другие разделяют наши взгляды.



Феномен огруппления мышления (закономерность И. Джаниса)

- Для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений.
- Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.
- Группа всегда стремится к внутренней гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма.



Причины огруппления мышления

- у группы сильна потребность в единстве;
- группа изолирована от альтернативных идей;
- лидер дает понять, чего он хочет от группы.



Феномен влияния меньшинства (закономерность С. Московичи)

- Меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства.
- Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят у большинства сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению



Причины

- Последовательное меньшинство является влиятельным, пусть и не популярным, частично из-за того, что вскоре именно оно становится центром спора.
- Всеобщее внимание позволяет человеку высказать непропорционально большее количество аргументов. А позиция, в пользу которой высказано больше аргументов, обычно побеждает. Красноречивые члены группы, как правило, более влиятельны.
- Последовательность и настойчивость говорят об уверенности в себе.