

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2021, №3, Том 9 / 2021, No 3, Vol 9 <https://mir-nauki.com/issue-3-2021.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/27PSMN321.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Руденская Е.А., Занин Д.С. Индивидуальные и групповые психологические феномены, определяющие качество командных решений в бизнес // Мир науки. Педагогика и психология, 2021 №3, <https://mir-nauki.com/PDF/27PSMN321.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Rudenskaya E.A., Zanin D.S. (2021). Individual and group psychological phenomena defining the quality of team solutions in business. *World of Science. Pedagogy and psychology*, [online] 3(9). Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/27PSMN321.pdf> (in Russian)

**Руденская Елена Анатольевна**

НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа», Москва, Россия  
Магистрант факультета «Психологии (практическая психология и коучинг)»  
Коммуникационная группа Movie, Москва, Россия  
Директор по стратегии  
E-mail: 2416955@gmail.com

**Занин Дмитрий Сергеевич**

НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа», Москва, Россия  
Доцент кафедры «Социальной психологии»  
Кандидат педагогических наук  
E-mail: dimitry.zanin@gmail.com

## **Индивидуальные и групповые психологические феномены, определяющие качество командных решений в бизнесе**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются индивидуальные и групповые психологические феномены, определяющие качество командных решений в бизнесе. Рассмотрены и выделены качественные характеристики эффективности принимаемых групповых решений, кроме того, выделен список из 7 критериев, которые показали значимую корреляцию с общим уровнем удовлетворенности принятым командой решением, что позволяет использовать выделенные характеристики в качестве ключевых принципов организации процесса командного принятия решения, обеспечивающими его эффективность. В статье приводится разработанная автором программа психологического сопровождения разработки и принятия командных решений в бизнесе, а также результаты исследования (апробации) данной программы. Описываются два ключевых этапа этого процесса: во-первых, дизайн команды, которая выступает органом принятия решения, во-вторых, дизайн сессии психологического сопровождения процесса принятия группового решения. В рамках исследования была выдвинута гипотеза, что психологическое сопровождение, построенное на основе учета социально-психологических характеристик группы с применением технологий командного коучинга, повышает эффективность принимаемых групповых решений в бизнес-команде. Выдвинутая гипотеза была эмпирически доказана в ходе проведенного исследования — в статье приводятся оцифрованные результаты положительных изменений качественных характеристик, принятых в ходе программы психологического сопровождения командных решений. Соответственно подходы, изложенные в программе и описанные в статье, применимы для использования коучами, консультантами и другими специалистами, работающими с командами и желающими повысить эффективность принимаемых командных

решений. Кроме того, статья содержит анализ качественных характеристик оценки эффективности принимаемых командных решений, что также дает возможность практического применения приведенных данных, учитывая дефицит системных исследований в этом поле.

**Ключевые слова:** решение задач; командные решения; эффективность командных решений; групповая динамика; когнитивные искажения; малая группа; командный коучинг; фасилитация

## Введение

На протяжении последних лет в российском бизнесе существует отрицательный тренд в области демографии бизнеса (количество закрывшихся компаний преобладает над количеством новых, каждая пятая компания в стране по тем или иным причинам прекращает свое существование)<sup>1</sup>. Эффективность бизнеса тесным образом связана с качеством принимаемых решений. При этом сложность управленческих задач, как следствие, и принимаемых решений, возрастает. Бизнес вынужден принимать решения в условиях высокой неопределенности, большого, но почти всегда недостаточного объема информации, высоких скоростей изменений [1–3]. В условиях высокой неопределенности и большой скорости изменений решения, принимаемые только руководителем, становятся зоной риска для бизнеса в целом. Альтернативой, позволяющей повысить надежность принимаемых управленческих решений становятся формы работы, вовлекающие в этот процесс большее количество людей (как персонала, так и внешних провайдеров). Командные решения обладают большей надежностью, так как интегрируют в себе больше переменных, которые учитываются в процессе анализа, но при этом несут в себе существенную сложность организации данного процесса. В ходе принятия командных решений в бизнесе появляется необходимость синхронизировать работу всей команды, с учетом индивидуальных особенностей каждого участника. Данная синхронизация обеспечивается за счет применения коуч-технологий в процессе принятия командных решений.

Нами было проведено исследование возможностей повышения эффективности командных решений в бизнесе, результаты которого представлены в настоящей статье.

Целью исследования было изучить психологические феномены, влияющие на принятие групповых решений в бизнесе, разработать систему психологического сопровождения, учитывающую психологические феномены принятия групповых решений и повышающих их (решений) эффективность.

Ключевым вопросом исследования явился вопрос оценки эффективности принимаемых бизнес-решений. Важно отметить, что критерии эффективности принимаемых бизнес-решений до сих пор остаются terra incognita (неизведанная земля). Принято считать, что эффективность не может быть точно определена в силу двух моментов, во-первых, эффективность является сложным показателем, отсроченным во временной перспективе [4–7], во-вторых, на результаты, полученные в ходе принятого решения, влияет слишком большое количество факторов, которые остаются вне “зоны контроля” [8; 9]. При этом ключевой метрикой измерения эффективности принятого решения является бизнес-результат, который наступает после реализации данного решения. Такое понимание эффективности принимаемого бизнес-решения делает невозможным его оценку в принципе. Однако, оценка эффективности принимаемого управленческого решения является существенным показателем не столько для бизнеса в целом, сколько для самого процесса принятия данного решения. Понимание

---

<sup>1</sup> Данные аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza / <https://finexpertiza.ru/>.

эффективности бизнес-решения в краткосрочной перспективе выступает фактором обратной связи, обеспечивающей постоянное совершенствование процесса принятия данного решения.

На основании теоретического исследования нами был сформирован базовый список критериев оценки эффективности принимаемых бизнес-решений. Так Петровский А.В. выделяет следующие критерии эффективности деятельности групп, применимые к принимаемым групповым решениям: продуктивность, удовлетворенность членов группы разнообразными аспектами групповой деятельности, общественная и сверхнормативная активность членов группы [10]. Хакман Д. и Грюнфельд Л. расширяют ключевые критерии эффективности команд, добавляя кроме продуктивности такие критерии, как: сплоченность, обучение и интеграция [11]. Дружинин В., Козелецкий Ю., Томашевский Т., Колпаков В.М. придерживались подхода оценки последствий принятых решений (то есть прогнозной эффективности) для задач, где не существует объективного критерия истинности [4; 6]. С этой точки зрения выделяются три типа решений:

1. неэффективные (не обеспечивают достижение цели);
2. рациональные (обеспечивают достижение цели);
3. оптимальные (обеспечивают достижение цели наилучшим способом: например, в более сжатые сроки или с более низкими затратами).

При этом Колпаков В.М. выделяет, в первую очередь, факторы, которые влияют на эффективность управленческого решения (человеческие, информационные, средств труда и системные факторы), но не рассматривает детально факторы, определяющие эффективность решения как такового.

Непосредственно качественные характеристики, применимые к командным решениям выделяли Карпов А., Рысев Н., Поташев М., Спецлер К., Винтер Х. и Майер Д. Так Рысев Н. в первую очередь предлагает определять формат идеального решения через выработку командой критериев [12].

Карпов А. выделяет следующие характеристики:

1. Показатель энтропии — качественное решение должно уменьшать неопределенность.
2. Показатели рисков — качественное решение должно учитывать различные риски и содержать шаги по их предупреждению.
3. Показатели вероятности реализации.
4. Показатели адекватности модели.
5. Количество корректировок решений (изменения вносимые в процессе).

Поташев М. дополняет эти индикаторы следующими критериями:

1. Новизна. Решение обладает новизной, если задействует не использовавшиеся ранее процессы, приемы, материалы и проч.
2. Потенциальные возможности. Имеется в виду прежде всего возможности расширения сферы применимости решения для различных проблем.
3. Гибкость. Возможность изменять решение в соответствии с изменением условий задачи и применять его в различных ситуациях.
4. Адекватность. Соответствие сложности решения сложности проблемы.
5. Проработанность. Готовность решения к немедленному применению.

6. Привлекательность. Идея обладает привлекательностью, если она обращает на себя внимание людей и вызывает у них позитивные эмоции.
7. Понятность. Поскольку любое решение касается людей, которым предстоит его утверждать, реализовывать или пользоваться его результатами, оно должно быть максимально доступным для понимания.
8. Дешевизна. При прочих равных обычно предпочтительно решение, требующее меньших ресурсов — денежных, временных, человеческих (этот критерий непосредственно коррелирует с понятием оптимального решения) [13].

Авторы концепции принятия качественных решений DQ (Decision Quality) Спецлер К., Винтер Х. и Мейер Дж. также выделяют критерии качественного решения, которые коррелируют с обозначенными выше: релевантность и надежность информации, ясность ценностей и приоритетов, корректность обоснования, готовность к реализации, корректность рамок решения, креативность альтернатив [1].

### Методы исследования

В качестве организационных методов выбран сравнительный метод (исследовались одни и те же группы в контрольных и экспериментальных условиях). В качестве методов сбора эмпирической информации выбраны эксперимент, интервью/беседа и наблюдение, что позволило измерить результаты несколькими методами, тем самым повысить достоверность полученных данных.

### Исследование и результаты

На основании полученных результатов интегрированного списка критериев было проведено глубинное интервью с привлечением 8 человек экспертов-топ менеджеров, отработавших не менее 5 лет в должности топ менеджера, показывающих высокую экономическую эффективность (рост финансовых показателей предприятия превышает рост инфляции, рост налоговой базы предприятия, рост рентабельности). В ходе интервью интегрированный список критериев эффективности принимаемых бизнес-решений был уточнен, дополнен и сформирован список 16 критериев (см. табл. 1).

Таблица 1

Уточненный перечень качественных характеристик  
(критериев) принимаемых решений по итогам интервью с экспертами

Качественная характеристика	Содержание характеристики	Ср. вес критерия
Адекватность	соответствие сложности решения сложности проблемы, релевантность и надежность информации, на основании которой принято решение	4,8
Понятность	ясность целей и приоритетов, а также схем реализации/внедрения принятого решения	4,8
Гибкость	возможность изменять решение в соответствии с изменением условий задачи и применять его в различных ситуациях	4,6
Решение отвечает принятым командой критериям	до начала разработки решения команда определяет наиболее важные критерии	4,6
Потенциальные возможности	имеется в виду, прежде всего, возможность расширения сферы применимости решения для различных проблем	4,4
Привлекательность	идея обладает привлекательностью, если она обращает на себя внимание людей и вызывает у них позитивные эмоции	4,4

Качественная характеристика	Содержание характеристики	Ср. вес критерия
«Личное принятие»	я согласен с решением и готов его внедрять	4,4
Вовлеченность	вовлеченность всех участников в процесс разработки и принятия — каждый высказал свое мнение	4,3
«Личная вовлеченность»	я имел возможность высказать свое мнение и его услышали	4,3
Проработанность	готовность решения к немедленному применению	3,9
Вариативность	прежде чем принять решение было проработано большое количество альтернатив	3,9
В ходе разработки решения было приятно работать в команде	критерий, определяющий командное взаимодействие	3,9
Решение устраивает руководство	руководство поддерживает решение и готово способствовать его реализации, выделять ресурсы	3,8
Единогласие	большинством решение принято	3,4
Дешевизна	требующее меньших ресурсов — денежных, временных, человеческих	2,9
Новизна	решение обладает новизной, если задействует не использовавшиеся ранее процессы, приемы, материалы и так далее	2,8

*Составлено авторами на основе данных теоретических исследований*

Далее на последующих этапах формирующего исследования данные критерии использовались для оценки принимаемого бизнес-решения в пяти различных бизнес-командах. Полученные оценки по названным критериям были сопоставлены между собой и общей удовлетворенностью принятым решением с помощью критерия Пирсона. В результате проведенного анализа был выделен список из 7 критериев (новизна, привлекательность решения, понятность, личная вовлеченность и принятие, вариативность, решение отвечает принятым командой критериям), которые имели значимую корреляцию с общей удовлетворенностью принятым решением командой (см. табл. 2).

Выделенные характеристики могут выступать ключевыми принципами организации процесса командного принятия решения, обеспечивающими его эффективность.

**Таблица 2**

**Корреляция уровня удовлетворенности принятым решением и качественных характеристик принимаемых решений**

Качественная характеристика принятого решения (критерий)	Насколько вы в целом довольны принятым решением (коэф. к. Пирсона)
Новизна	0,7
Привлекательность	0,7
Понятность	0,7
Личная вовлеченность	0,6
Вариативность	0,6
Личное принятие	0,6
Решение отвечает принятым командой критериям	0,6

*Составлено авторами на основе проведенного и описанного в статье исследования*

Соответственно, обеспечение данных критериев эффективности в процессе принятия командного решения нуждается в специально организованном процессе работы данной команды. В данном процессе целесообразно выделить два ключевых этапа: во-первых, это дизайн команды, которая выступает органом принятия решения, во-вторых, это дизайн сессии психологического сопровождения процесса принятия группового решения. При этом два этапа будут тесным образом взаимосвязаны между собой.

Для решения вопроса дизайна сессии психологического сопровождения процесса принятия командного решения за основу был взят алгоритм принятия решения,

приписываемый Пуанкаре А., а далее описанный Уоллесом Г. (5 шагов): осознание-сбор данных-генерация-выбор-проверка [13], так как последующие исследования и разработки в данном направлении в той или иной степени повторяют логику обозначенных этапов с большей или меньшей детализацией. Так, Бейлз Р. выделял 6 этапов процесса принятия решения [14], Эдвардс У. — 10 этапов, в котором появилось «формирование критериев выбора», «элиминация альтернатив исходного множества», «оценка полезности и вероятности исходов» как отдельные этапы, а также этапы реализации и коррекции решения, что уводит нас из плоскости принятия решения в плоскость его реализации [15], Фуллер С. и Алдаг Р. — 4 этапа [16], Хоффман Л. и Штейн Р. — 5 этапов [17], Немов Р.С. — 6 этапов [18], Карпов А. — 9 этапов, также выделяя в отдельные этапы те стадии принятия решений, которые у других авторов являются частью больших этапов [5].

Сложность применения классического алгоритма принятия решения, описанного исследователями в нашей работе, объясняется именно влиянием командных явлений и когнитивных искажений [19–21] на процесс принятия данного решения в коллегиальной форме. Для детализации процесса принятия решения мы использовали систематизированные данные развития групповой динамики, предложенные Гринбергом С<sup>2</sup>.

Таким образом был сформирован алгоритм цикла разработки командного решения (см. рис. 1), а также этапность программы сопровождения (см. табл. 3).

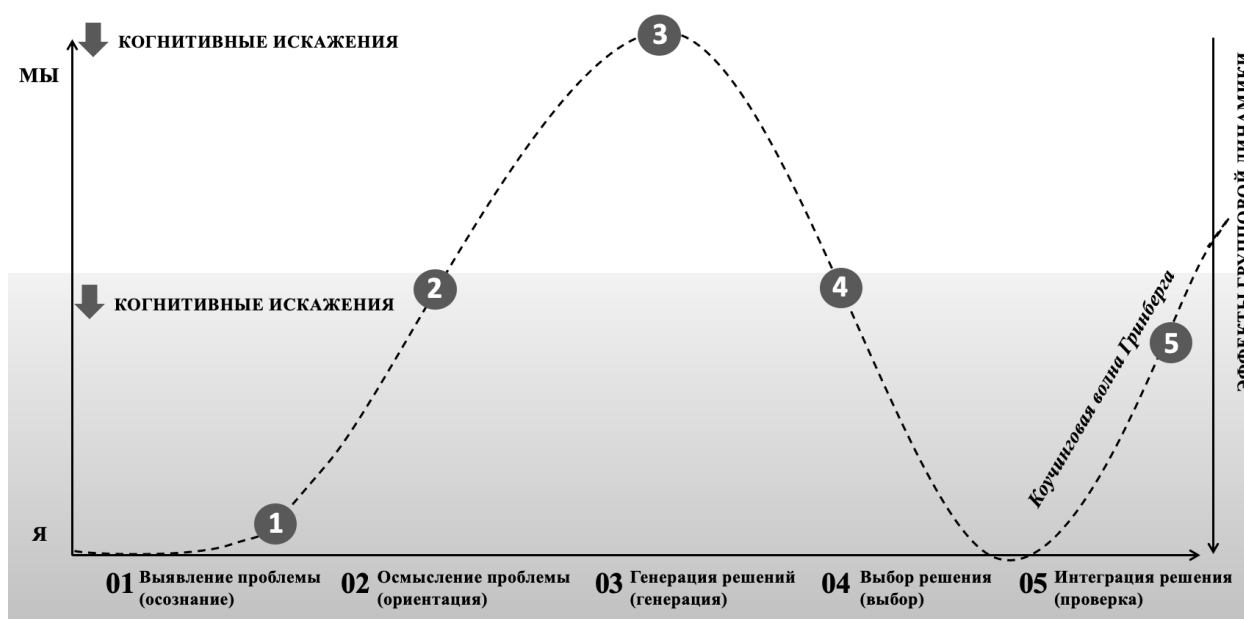


Рисунок 1. Алгоритм цикла разработки и принятия командного решения (рисунок авторов)

Предложенная модель “Алгоритм цикла принятия группового решения” может быть использована для проектирования дизайна сессии психологического сопровождения принятия командного решения.

Важно учитывать, что в процессе принятия группового решения значимым является фактор дизайна самой команды, а именно учет личностных особенностей участников данного процесса.

<sup>2</sup> Гринберг С. Сессия Стратегического планирования. Коучинговая волна Станислава Гринберга. — <https://www.youtube.com/watch?v=9qRtR1O9vPQ>.

Таблица 3

**Этапность реализации программы психологического сопровождения разработки и принятия командного решения**

№	Этап	Содержание и результат этапа
1	Определение задач	Интервью с заказчиком, определение ожидаемого результата работы
2	Выявление когнитивного профиля команды	Диагностика участников команды с использованием батареи тестов для выявления когнитивных особенностей. Внесение полученных по итогам тестирования значений параметров в авторскую 9-ти факторную модель управления групповой динамикой для определения когнитивного профиля команды
3	Анализ результатов диагностики	Анализ когнитивного профиля команды, определение ключевых факторов, требующих воздействия в ходе работы
4	Определение дизайна и структуры сессий	Выбор подходящих для работы макро- и микромоделей на основании анализа результатов диагностики команды. Формирование программы психологического сопровождения разработки командного решения для данной команды с учетом диагностированного когнитивного профиля участников, выделенных рекомендаций по работе с отдельными факторами с использованием инструментов коучинга, проективных и других методик для каждого из этапов (в основе модель цикла разработки решения из 5 этапов) и задач команды
5	Проведение сессии/сессий	Реализация программы, принятие необходимых командных решение, подведение результатов, при необходимости follow up (дальнейшее сопровождение) команды по внедрению/реализации принятых в ходе работы решений

*Составлено авторами в рамках разработки программы психологического сопровождения разработки командных решений*

Для определения рекомендаций и подходов к учету особенностей личности участников процесса принятия командного решения были проанализированы индивидуальные психологические феномены и социально-психологические феномены малых групп, оказывающих влияние на принятие групповых решений.

Так системный анализ теорий психологических феноменов личности позволил условно разделить их на «переменные» и «устойчивые». На первые мы можем влиять в ходе работы, вторые нам важно, как минимум, учитывать в процессе дизайна сессии психологического сопровождения. Выявленные феномены легли в основу разработанной нами 9-ти факторной модели управления групповой динамикой, используемой для анализа когнитивного профиля участников команды (фактора дизайна команды) при разработке программы психологического сопровождения (см. рис. 4).

Соответственно, к «переменным» психологическим феноменам личности мы можем отнести составляющие когнитивных стилей (Уиткин Г., Олтман Р., Раскин А., Карп А., Гарднер Г., Хольцман Л., Колга В., Холодная М.) [22], эмоционального интеллекта (Сэловей П., Карузо Д.) [23] и креативного интеллекта (Гилфорд Д., Торренс Е.) [24]. К относительно стабильным характеристикам — проявления психотипов (Юнг К.) [25] и ведущие метапрограммы (Холл М.) [26], которые с трудом подлежат изменениям. К пограничным — феномены, описанные в рамках теории личностных конструкторов Келли Дж. и теории схем Бартлета Ф. [27]. Таким образом, выделенные психологические феномены ранжированы и структурированы в матрицу с учетом значимости для каждого из этапов цикла принятия решений (см. рис. 2).

↑ Гомо/ Гетерогенность команды  Эмоциональный интеллект  Креативный интеллект  Когнитивные стили/ метапрограммы  Типология  ↓	Гомогенность как минус	Гомогенность как минус	Гомо/Гетерогенность в паритете	Гомогенность как плюс	Гомогенность как плюс
	Высокое значение	Высокое значение	Высокое значение	Высокое значение	Высокое значение
	Нейтрально	Высокое значение	Высокое значение	Нейтрально	Нейтрально
	КОНКОН ШДЭ/УДЭ Аккомодативный (реалистичный) КС З	КС ПНЗ ШДЭ/УДЭ Ассимилятивный (аналитический) З	АБСКОН ШДЭ/УДЭ ПНЗ З Дивергентный (синтетический) КС	ПЗ Конвергентный (прагматический) С Аккомодативный (реалистичный)	КС
	Типы S+F Типы S+T	Типы N+T Типы N+F Типы S+T	Типы N+T Типы N+F	Типы S+T	Типы S+F Типы N+F
Выявление проблемы (осознание)		Осмысление проблемы (ориентация)	Генерация решений (генерация)	Выбор решения (выбор)	Интеграция решения (проверка)

Сокращения/аббревиатура: *КОНКОН* — конкретное мышление, *АСКОН* — абстрактное мышление, *ШДЭ* — широкий диапазон эквивалентности, *УДЭ* — узкий диапазон эквивалентности, *КС* — когнитивная сложность, *З* — заострение, *С* — сходство, *ПЗ* — полезависимость, *ПНЗ* — полenezависимость, *S* — сенсорика, *F* — чувства, *T* — мышление, *N* — интуиция

**Рисунок 2.** Матрица распределения значимости индивидуальных психологических феноменов по этапам цикла разработки решений (рисунок авторов)

На этапе анализа социально-психологических феноменов малой группы феномены также были выделены и структурированы в формате матрицы (см. рис. 3) с учетом их значимости для каждого этапа цикла принятия командных решений.

↑ Гомо/ Гетерогенность команды  Коллективное бессознательное (слой групповой динамики)  Социальный интеллект  Когнитивный профиль команды  Рольевые модели  ↓	Гомогенность как минус	Гомогенность как минус	Гомо/Гетерогенность в паритете	Гомогенность как плюс	Гомогенность как плюс
	Уровень психодинамики	Уровень взаимоотношений	Уровень взаимоотношений	Уровень психодинамики, взаимоотношений	Уровень взаимоотношений
	Ядерный конфликт	Уровень цели	Уровень цели	Уровень цели	Уровень цели
	Высокое значение	Высокое значение	Высокое значение	Высокое значение	Высокое значение
	Оценщик, исследователь, координатор	Оценщик, исследователь, инноватор, формирователь	Инноватор, Командный игрок, координатор, формирователь	Оценщик, координатор, исполнитель, завершитель	Командный игрок, координатор, исследователь
Выявление проблемы (осознание)		Осмысление проблемы (ориентация)	Генерация решений (генерация)	Выбор решения (выбор)	Интеграция решения (проверка)

**Рисунок 3.** Матрица распределения значимости феноменов малой группы по этапам цикла разработки решений (рисунок авторов)

Феномены групповой динамики отнесены ко всем этапам цикла принятия решения наряду с когнитивными искажениями. Следует выделить наиболее значимые для работы с групповой динамикой: социальная фасилитация (Триплетт Н., Сандерс Г.), ингибция (Зайонц Р.), огуруппленное мышление (Джанис И.), конформизм (Шериф М., Аш С., Милгрэм С., Зимбардо Ф., Тэшфел А., Тоттерделл П.), боязнь оценки (Коттрелл Н.), феномен социальной лености (Рингельманн М.), феномен сдвига к риску (Дж. Стоунер), эффект групповой поляризации (Московичи С., Заваллони М.) [28].



Феномены глубинных процессов групповой динамики согласно теории Кенига О. и Шаттенхофера К. [29] распределены исходя из особенностей их протекания и возможности проявления на различных этапах принятия командного решения.

Все это позволило рассматривать описанную матрицу как многоуровневую систему условий дизайна сессии принятия групповых решений. Ключевое в понимании заданных уровней — специфика перехода от плоскости «Я» к плоскости «Мы», то есть от индивидуальных психологических феноменов к социально-психологическим феноменам малой группы по каждому из обозначенных в матрице уровней: от типологий личности к ролевым моделям, от когнитивных стилей и метапрограмм индивидов к когнитивному профилю команды, от креативности к социальному интеллекту, от эмоционального интеллекта к коллективному бессознательному, которое проявляется в разных слоях групповой динамики (включая слои динамических конфликтов). Срез гомо/гетерогенности команды имеет единое значение, как в той, так и в другой плоскости, но при этом чем выше к «мы» — тем важнее достигать эффекта гомогенности даже в гетерогенной команде.

На основании ключевых выводов из описанного выше теоретического исследования нами была разработана 9 факторная модель управления групповой динамикой, в которую включены факторы, значимые на тех иных этапах разработки и принятия командного решения (см. рис. 4).

Данные по когнитивному профилю команды						
Коэффициент гомогенности/гетерогенности (по коэф. вариации)						
Факторы №	9 факторная модель управления групповой динамикой			ср. знач.	коэф. вариации	
1	Зависимость от группы (ЗГ)	◀	▶	Независимость от группы (НЗГ)		
2	Низкая самооценка (НС)	◀	▶	Высокая самооценка (ВС)		
3	Конкретное/практическое мышление (КМ)	◀	▶	Абстрактное мышление (АБСМ)		
4	Низкая когнитивная сложность (КП)	◀	▶	Когнитивная сложность (КС)		
5	Беспечность (Б)	◀	▶	Тревожность (Т)		
6	Импульсивность (ИМП)	◀	▶	Рефлексивность (РЕФ)		
7	Эмпатия низкое (ЭМП-)	◀	▶	Эмпатия высокое (ЭМП+)		
8	Управление эмоциями низкое (УПРЭМ-)	◀	▶	Управление эмоциями высокое (УПРЭМ+)		
9	Социальная креативность низкое (СОЦКР-)	◀	▶	Социальная креативность высокое (СОЦКР+)		
Этапы	Ключевые факторы для формирования архитектуры отдельных этапов			ср. знач.	коэф. вариации	
Ориентация	Импульсивность (ИМП)	◀	▶	Рефлексивность (РЕФ)		
Генерация	Сверхбдительность -	◀	▶	Сверхбдительность +		
Генерация	Воображение-	◀	▶	Воображение+		
Выбор	Избегание +	◀	▶	Избегание -		
Выбор	Сверхбдительность -	◀	▶	Сверхбдительность +		
Проверка	Прокрастинация -	◀	▶	Прокрастинация +		
Проверка	Избегание +	◀	▶	Избегание -		
Проверка	Склонность к риску +	◀	▶	Склонность к риску -		

**Рисунок 4.** 9-ти факторная модель параметров управления групповой динамикой в процессе проведения сессии командного решения (рисунок авторов)

Для возможности работы с 9-ти факторной моделью определены подходы и методы диагностики участников бизнес-команды с тем, чтобы на основании проведенной диагностики можно было сформировать когнитивный профиль команды и учитывать его для последующей разработки программы психологического сопровождения. Таким образом была определена необходимая батарея тестов:

1. Опросник Холла на выявление эмоционального интеллекта (шкалы: эмоциональная осведомленность-управление эмоциями-самотивация-эмпатия-понимание эмоций других).
2. Тест на диагностику личностной креативности Е. Туник (воображение-любопытность-склонность к риску-когнитивная сложность).

3. Тест на диагностику социальной креативности Е. Туник.
4. 16 факторный опросник Кеттелла (шкалы: праксерния-аутия, беспечность-тревожность, зависимость-независимость от группы, низкая-высокая самооценка, апатия-возбудимость).
5. Мельбурнский опросник принятия решений (МОПР) (шкалы: бдительность-сверхбдительность-избегание-прокрастинация).

Кроме того, для определения рекомендаций и подходов к учету особенностей личности участников процесса принятия командного решения были проанализированы существующие подходы, связанные с сопровождением групп на этапах разработки или принятия решения. В ходе анализа стало очевидным, что каждый из подходов связан преимущественно с какой-либо одной группой аспектов, и не может быть в равной степени эффективно использован на всех выделенных этапах цикла принятия решения. В частности, сопровождение внедрения системных подходов (scrum, lean, agile, канбан), а также отдельных подходов к разработке и принятию решений (триз, синектика, дизайн мышление, латеральное мышление) [30; 31] связаны в первую очередь с методологическими решениями, и процесс сопровождения выглядит как последовательная реализация самой методологии и заданных алгоритмов.

Подходы командного коучинга и фасилитационного сопровождения, с нашей точки зрения, наиболее соответствуют заявленным задачам, так как предполагают, в первую очередь, сфокусированность на универсальных процессах и позволяют при необходимости гибко интегрировать другие подходы и инструменты в структуру сессий [32–34]. В рамках исследования коучинговых подходов сделаны большие подвижки в сторону интеграционных моделей, в которых учитывались бы и индивидуальные психологические феномены, и групповые (Голви Т., Дауни М., Клаттербак Д., Томашек Н., проч.) [35–42]. Но коучинг в целом достаточно молодое направление и недостаточно эмпирических исследований в этом поле. Таким образом, на данном этапе исследования стала очевидной необходимость нахождения возможности интегрировать в процесс сопровождения ключевых моделей различных подходов. С этой целью были выделены ключевые макро- и микромоделей (см. рис. 5), выбор которых можно было осуществить после проведения диагностики и определения когнитивного профиля участников команды.

На основании выбранных макро- и микромоделей на следующем шаге сопровождения определяется программа индивидуального сопровождения.

Макро модели	
GROW	ARCS
CIGAR	STEPPA
CLEAR	GENIUS
OSCAR	INSIGHT
Семь "Си"	7S McKinsey
SCORE	STRIDE
Микро модели и инструменты	
Рольевые модели	4х позиционное описание
6 шляп Де Боно	Факт карты, mind maps
SCAMPER	Диаграмма Исикавы
Креативные шторминги	Канвасы
Техника Уолта Диснея	Сценарное планирование
World Café	Квадрат Декарта
Карта эмпатии	Процессы по TOTE
Метафорические карты	Цели по SMART
Игровые механики	Пирамида ЛУ Дилтса
Модели чистого языка	Структурные расстановки

*Рисунок 5. Матрица выбора макро- и микромоделей для формирования программы психологического сопровождения командных решений (рисунок авторов)*

Разработанная и описанная выше модель психологического сопровождения разработки и принятия командных решений была апробирована в ходе эмпирического исследования (эксперимента).

Базой исследования явились команды численностью пять–девять человек, функционирующие в рамках той или иной бизнес-структуры малого и среднего бизнеса (всего 5 предприятий). Всего в исследовании приняли участие 31 человек в возрасте 24–49 (средний возраст — 38), все участники имеют высшее образование, занимают позицию топ менеджеров или менеджеров среднего звена. При этом, чтобы повысить репрезентативность получаемых данных на сравнительно небольшой выборке мы применяли следующие критерии при выборе команд для участия в исследовании:

1. Сложившаяся команда — не менее 6 мес. работы в виде команды.
2. Форма — малый и средний бизнес на этапах развития — от стадии младенчества до стабильности по Адизесу [43].
3. Нахождение компании на уровне от оранжевого и выше по спиральной динамике Грейвза [44] как признак готовности к стратегическим командным решениям.

На этапе входного тестирования была проведена оценка качественных характеристик командой типовых решений по уточненному списку критериев (описан выше). Оценка проводилась 3-мя методами:

1. глубинное интервью с заказчиком;
2. экспертные интервью кейс методом с независимыми экспертами;
3. опрос участников эксперимента, тестирование участников.

На этом же этапе была проведена диагностика участников команды с использованием описанной выше батареи тестов для определения когнитивного профиля команд. На основании выявленных особенностей участников команд, а также изначально сформулированных задач, требующих решения, были разработаны и реализованы индивидуальные программы психологического сопровождения (воркшоп с использованием инструментов командного коучинга, фасилитации, проективных методик).

На этапе выходного тестирования после проведенной работы была проведена контрольная оценка качественных характеристик по уточненному списку критериев (описан выше) по принятому командой в ходе стратегической сессии решению также 3 методами:

1. глубинное интервью с заказчиком;
2. экспертные интервью кейс методом с независимыми экспертами;
3. опрос участников эксперимента.

В результате были получены положительные сдвиги в оценках качества принятых в ходе эксперимента командных решений по сравнению с типовыми принимаемыми командами решениями, как по общему уровню удовлетворенности принятым решением, так и в среднем по качественным характеристикам принятого решения, также отмечен рост уровня вовлеченности команды, что является важным показателем, учитывая значимость данного показателя по коэффициенту корреляции Пирсона с уровнем удовлетворенности принимаемым решением в целом (см. табл. б).

Таблица 4

**Изменение по ключевым параметрам оценки  
удовлетворенности принятым решением в сравнении с типовым  
(сводные оценки команды, руководителей, экспертов)**

Параметр/команда	Команда 1	Команда 2	Команда 3	Команда 4	Команда 5	Средние значения
Изменение уровня удовлетворенности решением (команда)	23,5	57,1	36,4	37,5	55,2	41,9
Изменение оценки качественных характеристик принимаемых решений в среднем (команда)	14,2	25,7	14,5	20,3	43,8	23,7
Изменение уровня вовлеченности в среднем (команда)	13,3	32,0	13,1	30,2	45,4	26,8
Изменение уровня удовлетворенности решением (руководитель)	33,3	150,0	66,7	33,3	66,7	70,0
Изменение общей оценки принятого командой решения по сумме факторов (эксперты)	55,6	16,7	8,3	40,0	62,5	36,6

*Составлено авторами на основании данных выходного тестирования по итогам эксперимента)*

### Заключение

Резюмируя, можно отметить, что к ключевым результатам проведенного и описанного в статье исследования можно отнести:

1. Выделение качественных характеристик (критериев), применимых к оценке командных решений, а также выделение критериев с более высокой значимостью по уровню корреляции с общим уровнем удовлетворенности решением, которые могут выступать ключевыми принципами организации процесса командного принятия решения, обеспечивающими его эффективность (7 критериев: новизна, привлекательность решения, понятность, личная вовлеченность и принятие, вариативность, решение отвечает принятым командой критериям).

2. Разработанную и апробированную программу психологического сопровождения разработки и принятия командных решений, включая модель “Алгоритм цикла принятия группового решения” для проектирования дизайна сессии психологического сопровождения принятия командного решения, разработанную авторскую 9-ти факторную модель управления групповой динамикой, подход к диагностике команды и выявлению когнитивного профиля команды, необходимого для разработки программы. Программа показала положительный результат в части влияния на качественные характеристики принимаемых решений, таким образом в ходе эксперимента была доказана выдвинутая гипотеза о том, что психологическое сопровождение, построенное на основе учета социально-психологических характеристик группы с применением технологий командного коучинга, повышает эффективность принимаемых групповых решений в бизнес-команде.

**Практическая значимость** описанного в статье исследования, в первую очередь, заключается в том, что в качестве выборки для эмпирических исследований в рамках работы были использованы действующие бизнес-команды в условиях решения реальных бизнес-задач. Что создало возможность проверки практической применимости разработанных методов в бизнес-среде:

1. выделенные социально-психологические факторы позволяют создавать управляемые модели психологического сопровождения процессов разработки и принятия решений бизнес-командами;
2. выделенная система критериев позволяет выстраивать корректную систему оценки эффективности принимаемых решений и воздействовать на качественные характеристики, в большей степени влияющие на эффективность решений в целом;
3. описанная и апробированная модель психологического сопровождения позволяет применять ее для психологического сопровождения разработки и принятия решений бизнес-командами.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Винтер, Х. Качество решений. Создание ценности через улучшение бизнес-решений / Х. Винтер, Дж. Мейер, К. Спецлер. — Михаил Сергеевич Федоров, 2020. — 261 с.
2. Талеб, Н. Одураченные случайностью. О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни / Н. Талеб. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 351 с.
3. Талеб, Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / Н. Талеб. — М.: Азбука-Аттикус, 2014. — 640 с.
4. Дружинин, В.Н. Психология общих способностей / В.Н. Дружинин. — М.: Питер, 2007. — 358 с.
5. Карпов, А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А.В. Карпов. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 155 с.
6. Козелецкий, Ю. Психологическая теория решений / Ю. Козелецкий. — М.: Прогресс, 1979. — 364 с.
7. Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. Пособие / В.М. Колпаков. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.
8. Ларичев, О.И. Искусство принятия решений / О.И. Ларичев. — М.: Наука, 1979. — 200 с.
9. Стэк, Л. Вместе быстрее: 12 принципов командной эффективности / Л. Стэк. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 227 с.
10. Петровский, А.В. Психологическая теория коллектива / А.В. Петровский, В.В. Шпалинский, И.А. Оботурова. — М.: Педагогика, 1979. — 239 с.
11. Томпсон, Л. Создание команды / Л. Томпсон. — М.: Вершина, 2006. — 544 с.
12. Рысев, Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие / Н. Рысев. — СПб.: Питер, 2004. — 384 с.
13. Ершов, П. Путь решения / П. Ершов, М. Поташев. — М.: АСТ, 2016. — 178 с.
14. Bales, R.F. Phases in group problem solving / R.F. Bales, F.L. Strodbeck. — Journal of abnormal and social psychology, 1951, vol. 46, p. 485–495.

15. Edwards, W. Behavioral decision theory / W. Edwards. — American review of psychology, 1961, v. 12, p. 473–492.
16. Aldag, R.J. Challenging the mindguards: moving small group analysis beyond groupthink / R.J. Aldag, S.R. Fuller. — Beyond groupthink: Political group dynamics and foreign policy-making. — Univ. of Michigan press, 1997, p. 55–93.
17. Hoffman, L.R. The Hierarchical Model of problem solving Group and Social Interaction / L.R. Hoffman, R.L. Stein. — London, 1983. — p. 173–192.
18. Немов, Р.С. Общая психология. В 3 т. Т. 2. Ощущения, восприятие, внимание, память, воображение, мышление, речь. Психические состояния, установки: учебник / Р.С. Немов. — М.: Юрайт, 2011. — 726 с.
19. Андерсон, Дж. Когнитивная психология / Дж. Андерсон. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с.
20. Канеман, Д. Думай медленно... Решай быстро / Д. Канеман. — М.: Издательство АСТ, 2020. — 653 с.
21. Солсо, Р. Когнитивная психология / Р. Солсо. — СПб.: Питер, 2006. — 589 с.
22. Холодная, М. Когнитивные стили. О природе индивидуального ума / М. Холодная. — М.: Когито-Центр, 2015. — 346 с.
23. Карузо, Д. Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять / Д. Карузо, П. Сэловей. — СПб.: Питер, 2018. — 320 с.
24. Guilford, J.P. Potentiality for Creativity / J.P. Guilford. — University of Southern California, 1962. — vol. 6, p. 87–90.
25. Юнг, К. Психологические типы / К. Юнг. — Минск: Харвест, 2018. — 528 с.
26. Холл, М. 51 метапрограмма НЛП / М. Холл. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2007. — 347 с.
27. Bartlett, F.S. Remembering. A Study in Experimental and Social Psychology / F.S. Bartlett. — Cambridge university press, 1995. — 344 p.
28. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. — СПб.: Питер, 2009. — 800 с.
29. Кениг, О. Введение в групповую динамику / О. Кениг, К. Шаттенхофер. — М.: Институт консультирования и системных решений, 2014. — 176 с.
30. Альтшуллер, Г. Найти идею: Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. Г. Альтшуллер. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 402 с.
31. Боно, Э. Латеральное мышление / Э. Боно. — Минск: Попурри, 2012. — 384 с.
32. Бенс, И. Фасилитация для консультантов / И. Бенс. — М.: Издательство Imper Group, 2016. — 246 с.
33. Вилкинсон, М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами / М. Вилкинсон. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 515 с.
34. Кейнер, С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения / С. Кейнер. — М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2017. — 344 с.

35. Белбин, Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р. Белбин. — М.: НИРО, 2003. — 315 с.
36. Бейтс, Б. 76 моделей коучинга. Опыт McKinsey, Ицхака Адизеса, Эрика Берна и других выдающихся лидеров для превосходных результатов / Б. Бейтс. — М.: Эксмо, 2019. — 320 с.
37. Голви, Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Т. Голви. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 262 с.
38. Дауни, М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / М. Дауни. — М.: Добрая книга, 2008. — 288 с.
39. Клаттербак, Д. Сильные вопросы для командных коучей / Д. Клаттербак. — СПб.: Свое издательство, 2018. — 72 с.
40. Клаттербак, Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации / Д. Клаттербак. — М.: Эксмо, 2008. — 288 с.
41. Томашек, Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании / Н. Томашек. — Харьков: Издательство Гуманитарный Центр, 2008. — 176 с.
42. Уитмор, Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. — М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. — 168 с.
43. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций / И. Адизес. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 578 с.
44. Бек, Д. Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества / Д. Бек, Т. Ларсен, С. Солонин, Р. Вельезн, Т. Джонс. — М.: Альпина паблшер, 2019. — 282 с.

**Rudenskaya Elena Anatolievna**

Moscow institute of psychoanalysis, Moscow, Russia  
Movie communication group, Moscow, Russia  
E-mail: 2416955@gmail.com

**Zanin Dmitry Sergeevich**

Moscow institute of psychoanalysis, Moscow, Russia  
E-mail: dimitry.zanin@gmail.com

## **Individual and group psychological phenomena defining the quality of team solutions in business**

**Abstract.** This article examines individual and group psychological phenomena that determine the quality of team decisions in business. Qualitative characteristics of the effectiveness of the group decisions made are considered and highlighted, in addition, a list of 7 criteria is highlighted that showed a significant correlation with the overall level of satisfaction with the decision made by the team, which allows using the selected characteristics as key principles of organizing the team decision making process, ensuring its effectiveness. The article presents a program of psychological support for the development and adoption of team decisions in business, developed by the author, as well as the results of research (testing) of this program. Two key stages of this process are described: firstly, the design of the team, which acts as a decision-making body, and secondly, the design of the session of psychological support for the group decision-making process. As part of the study, a hypothesis was put forward that psychological support, built on the basis of taking into account the socio-psychological characteristics of the group with the use of team coaching technologies, increases the efficiency of group decisions in a business team. The hypothesis put forward was empirically proven in the course of the study — the article presents the digitized results of positive changes in the qualitative characteristics reached during the program of psychological support for team decisions. Accordingly, the approaches outlined in the program and described in the article are applicable for use by coaches, consultants and other professionals who work with teams and want to improve the effectiveness of team decisions. In addition, the article contains an analysis of the qualitative characteristics of assessing the effectiveness of team decisions taken, which also makes it possible to apply the given data in practice, given the lack of systemic research in this field.

**Keywords:** problem solving; team decisions; team decision effectiveness; group dynamics; cognitive distortions; small group; team coaching; facilitation