

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Turunduse ja juhtimise instituut
Juhtimise õppetool

Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks
majandusteaduses

Nr.

Eero Varkki

**PROBLEEMID GRUPIS OTSUSTAMISEL (EESTI
ORGANISATSIOONIDE NÄITEL)**

Juhendaja: prof. Maaja Vadi

Tartu 2004

Kaitsmine toimub Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna nõukogu koosolekul 09.juunil 2004. aastal kell 10.00 Narva mnt. 4 auditooriumis B201.

Ametlikud oponendid: vanemteadur Tõnu Roolaht, majandusdoktor

dots. Jüri Krusealle, majanduskandidaat

Majandusteaduskonna

nõukogu sekretär: dots. Kaia Philips, majandusdoktor

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Grupis otsustamise probleemide teoreetiline käsitus	8
1.1. Grupis otsustamise määratlemine, roll ja faasiline käsitus	8
1.2. Indiviidi omadustest ja käitumisest tulenevad probleemid grupis otsustamisel ...	16
1.3. Grupiprotsessidest tingitud probleemid otsustamisel	23
1.4. Empiirilise uurimuse teoreetilised lähtekohad	33
2. Uurimus grupis otsustamise probleemidest Eesti organisatsioonides	38
2.1. Uurimismetoodika ja valimi iseloomustus	38
2.2. Grupis otsustamise probleemide koondhinnangud	48
2.3. Grupis otsustamise probleemide hindamise erinevused sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes	57
Kokkuvõte	77
Viidatud allikad	82
Lisad	90
Lisa 1. Küsitluse ankeet	90
Lisa 2. Vastuste statistilised parameetrid	93
Lisa 3. Probleemide hinnangute usalduspiirid	94
Lisa 4. Probleemide hinnangute erinevused sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes..	95
Summary	96

SISSEJUHATUS

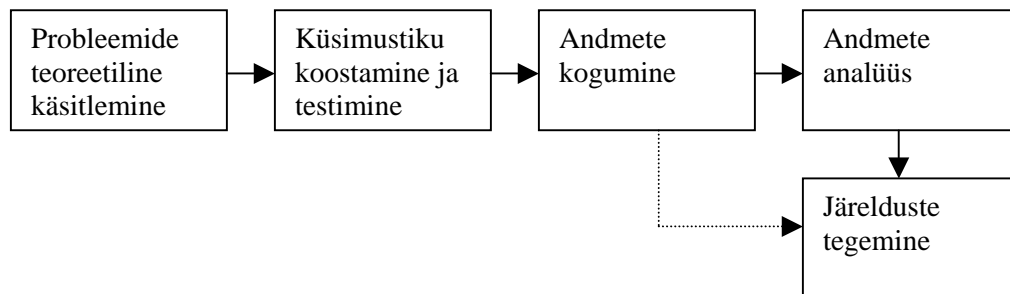
Grupis otsustamine on levinud viis eesmärkide saavutamiseks. Organisatsioonides on selline eesmärkide saavutamise viis reeglilik, mitte erandlik. Grupis otsustamisel on teatud eelised, võrreldes individuaalse otsustamisega. Peamine eelis seisneb individuaalsete teadmiste ja tuletuskäikude kombineerimises grupiotsuseks, mille käigus tekib informatsiooni sünergia. Teatavasti on informatsioonil kriitiline roll otsuste sobitamisel objektiivse reaalsusega ja järelikult tagab suurem kontroll informatsiooni kui eeldatava reaalsuse kajastuse üle parema kontrolli ka püstitatud eesmärkide üle. Püstitatud eesmärkide saavutamine on omakorda organisatsioonide eksisteerimise põhjus. Organisatsiooni eesmärkide saavutamise kaudu realiseeritakse selle liikmete isiklikke eesmärke, mis on nende organisatsioonides osalemise põhjus. Järelikult sõltub grupiotsuste kvaliteedist organisatsioonide eksistents.

Praktikas ei suudeta otsuste vastuvõtmisel sageli realiseerida seda eelist, mida grupis otsustamine annab. Otsustamisprotsessis tekivad erinevad probleemid ja piirangud, mistõttu võib grupi otsus olla isegi vähem reaalsust kajastav, kui indiviidi otsus samas situatsioonis. Seetõttu on vaja olla teadlik võimalikest probleemidest grupis otsustamisel ja minimeerida nende mõju otsustamisele. Otsustamisprotsessi juhtijad saavad vastavaid meetmeid kasutusele võtta vaid siis, kui ollakse teadlikud probleemide olemasolust ja osatakse eristada kõige olulisemad nendest, sõltuvalt otsustamises osalejate sotsiaaldemograafilisest profiilist.

Eestis pole uuringuid grupis otsustamisel esinevatest probleemidest, arvestades sotsiaaldemograafilisi tunnuseid, läbi viidud. Arvestades teema aktuaalsusega, mida võib kinnitada peale tutvumist Eesti organisatsioonide töökorraldusega, on käesoleval uurimisel selgelt eristatav rakenduslik väärtus. Uurimustöö loob eeldused ka teema edasiarendamiseks või uute uuringute genereerimiseks.

Uurimistöö eesmärk on Eesti organisatsioonide näitel välja selgitada peamised seaduspärasused grupis otsustamise probleemide olulisuse hindamisel. Grupis otsustamise probleemide väljatoomisel ja süstematiseerimisel on aluseks võetud kirjanduses esitatud seisukohad. Empiirilises käsitluses uuritakse teoreetiliselt väljaselgitatud probleemide hindamise seaduspärasusi Eesti organisatsioonides. Uuringu tulemusena selgitatakse välja hinnangud probleemide olulisusele nii tervikuna, kui ka sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Vastavaid tulemusi saab kasutada otsustamisprotsessi efektiivsemaks planeerimiseks Eesti organisatsioonides ja võtta aluseks ka vastava temaatika edasi uurimisel.

Uurimistöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud viis peamist uurimisülesannet. Esimeseks uurimisülesandeks on, lähtuvalt teoreetilisest käsitlustest, välja selgitada millised probleemid võivad esineda grupis otsustamisel. Teiseks ülesandeks on koostada vastavate probleemide tajumise mõõtmiseks küsimustik, kus iga esitatud väide mõõdab teatud probleemi olulisust. Ankeet annab ka informatsiooni vastaja sotsiaal-demograafilise profiili kohta. Kolmandaks uurimisülesandeks on andmete kogumine selliselt, et oleks tagatud andmete tasakaalustatud struktuur, et tõsta tulemuste statistilist usaldusväärsust. Neljas uurimisülesanne on kasutades statistilise analüüsi meetodeid välja tuua olulised erinevused probleemide hindamisel. Viiendaks ülesandeks on teha analüüsitulemuste põhjal järeldusi ja esitada tulemused sünteetilisel kujul. Selleks, et täita püstitatud ülesanded, oli vaja planeerida vastavad tegevused. Uurimisprotsessi etappe ajalises järjestuses näitab joonis 1.



Joonis 1. Uurimisprotsessi etapid

Uurimustöö on koostatud kahes osas. Esimene osa sisaldab grupis otsustamisel esinevate probleemide teoreetilist käsitlemist, teine osa metoodika ja andmete tutvustust ning empiirilist analüüsi ja järeldusi. Töö esimene osa jaguneb omakorda neljaks alapeatükiks, millest esimene hõlmab grupis otsustamise määratlemist, rolli ja probleemide faasilist käsitlemist, teine käsitleb indiviidi omadustest tulenevaid probleeme ja kolmas käsitleb grupiprotsessidest tingitud probleeme. Neljandas alapeatükis on esitatud süstematiseeritud kujul grupis otsustamise probleemistik ning uuritavad vastajate sotsiaal-demograafilised tunnused.

Uurimistöö teoreetilises osas kirjeldatavad grupis otsustamise probleemid ja nende süstematiseeritud esitus on aluseks empiirilise uuringu teostamisel Eesti organisatsioonide näitel. Töö empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist. Teise osa esimeses alapeatükis on kirjeldatud valimit ja uurimismetoodikat, teises on analüüsitud grupis otsustamise probleemide koondhinnanguid nii üksikväidete kui väidete gruppide alusel ja kolmandas alapeatükis grupis otsustamise probleemide hinnangute erinevusi sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Koos analüüsiga on esitatud ka järeldused ja peamised seaduspärasused, lähtuvalt saadud analüüsitulemustest.

Teoreetilises osas väljaselgitatud probleemide hindamiseks on moodustatud 40 väitest koosnev küsimustik, millele küsitletavad vastasid kirjalikult. Väited olid moodustatud kaheksas rühmas, vastavalt grupis otsustamise planeerimise, diskussiooni, valiku ja rakendamise faasi probleemide hindamiseks, ning info jagamise, tunnetuslike piirangute, polariseerumise ja grupimõtlemise probleemide hindamiseks. Ankeedi vastuste skaala oli viieastmeline. Ankeet sisaldas ka andmeid vastaja sotsiaal-demograafilise profiili kohta. Kokku laekus 94 ankeeti.

Ankeetküsitlusele vastamisel võib eeldada siiski teatud probleemide esinemist. Näiteks ei ole küsitletav valmis piisavalt keskenduma või ei suuda aru saada esitatud väidete sisulisest tähendusest. Ka võib mõjutada hinnanguid vastaja emotsionaalne seisund ja eelnev hoiak küsitlemise suhtes.

Andmete analüüsimisel rakendati statistiliselt oluliste seoste väljatoomiseks tarkvarapaketti SPSS 2.0. Statistiline analüüs hõlmas grupis otsustamise probleemide koondhinnanguid ja probleemide hindamist sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Sotsiaal-demograafilistest tunnustest tulenevate seaduspärasuste väljaselgitamiseks kasutati ANOVA ja LSD testi. Muuhulgas analüüsiti ka erinevate moodustatud probleemirühmade reliaablust, rakendades Cronbachi alfa testi, nende rühmade vahelisi korrelatsioone ja probleemide koondhinnanguid vastavate rühmade lõikes.

Käesoleva uurimuse võimalik rakenduslik väljund on teadvustada gruppides otsustamises osalejatele võimalusi oma tegevust efektiivsemaks muuta. Uurimuse valimi mahu olulisel suurendamisel saab edaspidi rakendada indiviidide segmenteerimisel põhinevat analüüsi erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Eeldatavasti tekib selle töö lugemisel ka ideid, mis meie igapäevast, järjest otsusterohkemat elu lihtsamaks ja tõhusamaks muudavad.

1. GRUPIS OTSUSTAMISE PROBLEEMIDE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Grupis otsustamise määratlemine, roll ja faasiline käsitlus

Sageli tekib inimestel vajadus teha olulisi otsuseid, ning tavaliselt pöörduakse sellisel juhul grupi poole. Grupina tuleb seejuures käesoleva töö kontekstis mõista kahte või enamat indiviidi. Grupis otsustamine on mõistetav kui otsusele jõudmise protsess, mis põhineb indiviidide vastastikusel tagasisidel (Lahti 2003: 1). Eelnevast definitsioonist tulenevalt võib indiviidide vastastikusel tagasisidel põhinevat ühise eesmärgi (otsuse) nimel tegutsevat gruppi nimetada edaspidi ka koostöögrupiks või otsustusgrupiks.

Järgnevalt vaatleme grupis otsustamise rolli organisatsioonides. Sageli peetakse grupi otsuseid indiviidi otsustega võrreldes usaldusväärsemateks, kuna grupid suudavad eeldatavalt informatsiooni põhjalikumalt töödelda. Inimesed arvestavad grupis otsustamisega ka seetõttu, et grupil on parem infobaas kui üksikisikul. Üksikisik võib küll teada väga palju, aga keegi meist ei suuda konkureerida grupi kollektiivse mälu (Clark *et al.* 1990: 85). Sisuliselt tähendab see seda, et kollektiivne infomälu on alati suurem kui indiviidi infomälu, kes sellesse gruppi kuulub.

Gruppidel pole lihtsalt rohkem informatsiooni, vaid nad ka töötlevad seda diskussioonide abil põhjalikumalt. Mitme inimese koostöös võib lisaks tekkida sünergia info genereerimisel ja meeldetuletamisel, mis on näiteks kultuuri kui kollektiivse mälu kasutamise tulemus. Grupis töötamisel võib samuti kasu olla vihjetest, mida saab kasutada uute tuletuskäikude genereerimiseks (Paulsson 2001: 107). Grupid aitavad ka tekitada vastastikku kasutatavaid infosüsteeme, mistõttu on teatud probleemi kohta info hankimine oluliselt lihtsustatud.

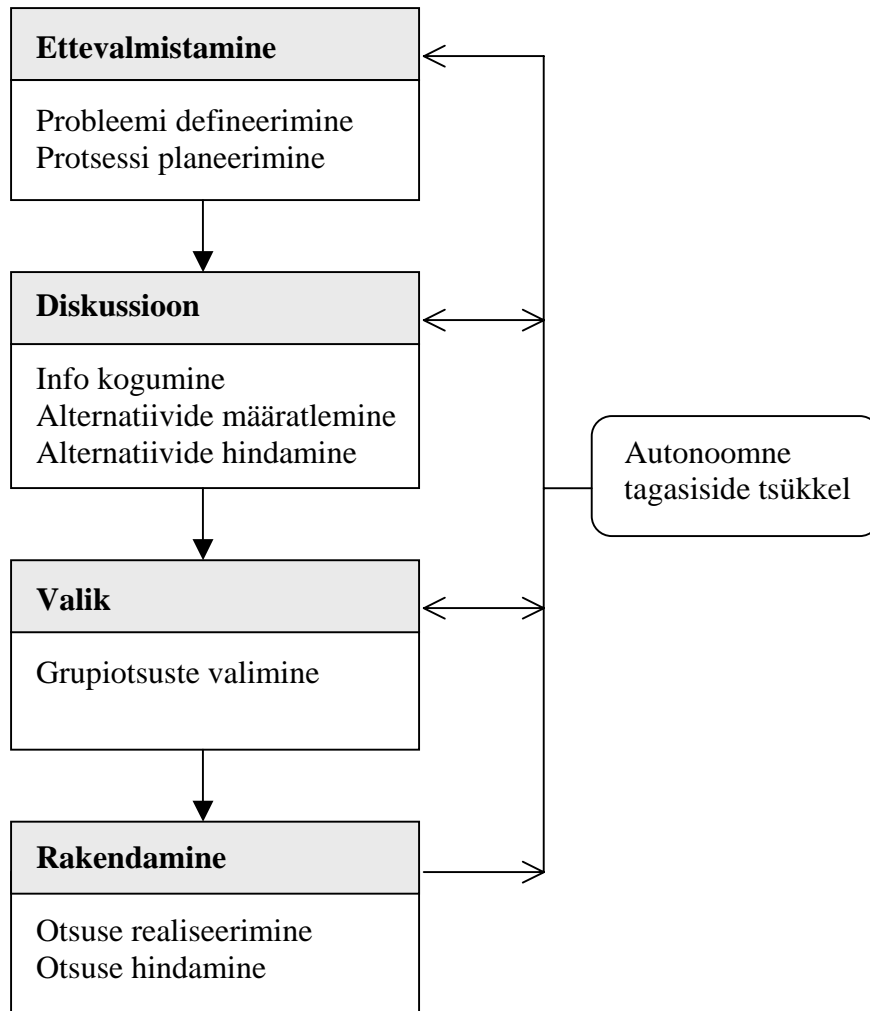
Reaalsetes otsustamise situatsioonides ei tee grupid alati häid otsuseid, ehk grupi võimeid ei kasutata optimaalselt. Grupis otsustamisele iseloomulikke asjaolusid, mis takistavad grupis otsustamise potentsiaalsete võimaluste kasutamist, nimetatakse käesolevas töös edaspidi ka probleemideks. Näiteks on uuritud, kas kollektiivne mälu on usaldusväärsem kui individuaalne mälu. Tehti kindlaks (Weldon, Bellinger 1997: 1163), et kui võrrelda koostöögrupi, nominaalse grupi (vastastikku mittemõjutavate liikmetega grupp ehk agregeeritud indiviidid) ja indiviide mälu, siis selgus, et koostöögrupp osutus edukamaks kui keskmine ja parim indiviid, kuid nõrgemaks kui nominaalne grupp. Põhjus, miks nominaalne grupp oli võimeline rohkem mäletama kui koostöögrupp, seisneb grupiomadustes, mis tingivad ka grupis otsustamise efektiivsuse langust (näiteks kulub sageli suur osa ajast kõigile teadaoleva ehk jagatud informatsiooni arutamisele). Tähtis on olla teadlik, et grupimälu iseloomustavad põhiosas samad karakteristikud mis indiviidi mälugi.

Koostöögrupi nõrk tulemus on seletatav ka sellega, et grupp pole suutnud piisavalt kohanduda peale grupi moodustamist, sest grupi liikmed ei tea millist laadi informatsiooni keegi grupi liikmetest võiks omada. Aja jooksul muutub grupp efektiivsemaks, suutes ära kasutada iga grupiliikme spetsiifilisi teadmisi (Littlepage *et al.* 1997: 142). Seega on efektiivsuse seisukohast oluline roll grupi liikmete informatsioonil teiste grupi liikmete kohta.

Grupile juhi poolt rakendatavad arendusmeetmed mõjutavad samuti grupimälu. On leitud, et need grupid, kus inimeste oskuste ja teadmiste arendamine on toimunud koos kõigi teiste grupi liikmetega, mitte individuaalselt, toimivad täpsemalt ja paindlikumalt (Moreland *et al.* 1996: 77). Järelikult on grupi koostöö parendamiseks otstarbekas rakendada näiteks individuaalse koolituse asemel ühiskoolitust.

Järgnevalt vaatleme grupis otsustamise protsessi võimalikku faasilist käsitlust. Grupis otsustamise faasilises käsitluses on hõlmatud ka spetsiifilised, otsustamisprotsessi vastavates faasides tekkivad probleemid. Välja toodud probleemid on osaliselt ka lähteandmeteks empiirilise uurimuse ankeedi koostamisel. Otsustamisprotsessi faasideks jagamine on siiski tinglik, sest piir erinevate otsustusprotsessi faaside vahel pole praktikas

alati selgelt eristatav ja samuti ei toimu vastavatele faasidele iseloomulikud tegevused mõnikord eeldatavas ajalisel järjekorras. Kuid vaatamata sellele, et kõik grupid ei saavuta tulemusi alati täpselt samal viisil ja järgides sarnaseid protseduure, võib siiski välja tuua teatud seaduspärasused (vt. joonis 2).



Joonis 2. Grupis otsustamise faasid (Hirokawa 1992 baasil, autori koostatud).

Esialguses, otsustamise ettevalmistavas faasis määratletakse probleem, soovitud lahendus või konflikt, mis tuleb lahendada. Järgmises diskussiooni faasis kogutakse olukorra kohta infot ja määratletakse ja hinnatakse alternatiive. Otsustusfaasis peab grupp leidma konsensuse sobiva meetodi abil (hääletamine, kauplemine vms.). Rakendamise faasis tuleb otsus realiseerida ja selgitatakse välja otsuse tagajärjed ja mõjud. (Hirokawa 1992: 169)

Ehkki grupid koguvad ja töötlevad informatsiooni analoogselt indiviididega, lisandub grupis otsustamisel siiski sotsiaalne aspekt. Grupi liikmed on teineteise jaoks tavaliselt informatsiooniallikad, ehk grupi liikmed töötlevad informatsiooni indiviidi tasemel, kuid samuti suhtlemise kaudu grupi tasemel. Otsuste tegemine koostöö tasemel hõlmab informatsiooni genereerimist ja töötlemist diskussiooni abil (Hinsz *et al.* 1997: 56). Seega on grupis otsustamine erinev indiviidi tasandil otsuste tegemisest lisanduva grupi liikmete vastastikuse tagasiside poolest.

Grupid, mis kulutavad aega oma ülesannete struktureerimisele, on tavaliselt edukamad, kui need, mis alustavad tegevust ilma eelneva planeerimiseta, kuid grupi liikmed näitavad sageli tegelikult üles väikest huvi oma tegevuste planeerimisel. Kui uuriti 100 grupi tööd erinevate projektidega (Gigone, Hastie 1997: 162), siis selgus, et paljud grupid isegi ei arutanud erinevaid strateegiaid ja kui keegi soovis küsimusi tõstatada, siis teised grupi liikmed ei soovinud koostööd teha.

Kui planeerimist ei nõuta, siis andes ülesande, asutakse seda kohe lahendama, selle asemel, et mõelda strateegiale. Grupi liikmed kalduvad arvama, et planeerimine on vähem tähtis kui tegevus ise, ka juhul kui on hoiatatud, et planeerimine on hädavajalik. Selline uskumus tuleneb osaliselt grupi liikmete soovist rakendada mõnda varem kasutatud meetodit minevikust. (Hackman, Morris 1975: 53)

Eksperimentidega on tõestatud, et tootlikumad on need grupid, mis on sunnitud oma tegevust planeerima. Protsessi planeerimine tagab ka positiivsema õhkkonna grupi sees, suheldakse rohkem, ollakse rohkem rahul juhtkonnaga ja tegutsetakse paindlikumalt. (Hackman, Morris 1975: 92)

Diskussiooni faasis kogunevad grupi liikmed ja hindavad kogutud informatsiooni, et teha lõplik otsus. Grupi liikmed küsivad küsimusi ja vastavad nendele, ning kritiseerivad ideid ja parandavad vigu. Grupidiskussioon nagu iga teinegi diskussioon sisaldab tõenäoliselt isikutevahelist elementi, mille fookus on tehtaval töö. Nagu tabelist 1 näha, siis diskussioonigrupid rohkem hindavad, jälgivad ja planeerivad, kui jagavad informatsiooni (Jehn, Shaw 1997: 780).

Samuti nagu ettevalmistamise faasis, tõstab otsuste kvaliteeti ka aeg, mis kulutatakse diskussioonidele. Näiteks saavutasid projektigrupid, mis aktiivselt arutasid tekkinud probleeme, suurema tõenäosusega eduka tulemuse kui teised (Harper, Askling 1980: 86). Samuti on täheldatud, et parema tulemuse saavutavad grupid, mis keskenduvad tõendite, mitte hüpoteeside analüüsile. Kui uurijad jälgides grupis otsustamist analüüsisid iga grupiprotsessi, siis avastati, et 6 komponenti 7-st korreleerusid otsustamise tulemuste paranemisega, vaid positiivne suhtumine ei korreleerunud positiivsete tulemustega (vt. tabel 1).

Tabel 1. Diskussioonifaasi tulemuslikkust mõjutavad tegevused

Tegevus	Iseloomustus
Informatsiooni jagamine	Kõnelemine, valmisolek aruteluks; vaba ideede, mõtete, ja tunnete avaldamine
Planeerimine	Tegevuste formuleerimine arvestades aega ja funktsioone mis viivad spetsiifiliste eesmärkideni
Kriitiline hindamine	Kriitiliselt hinnatakse teiste ideid või tööd; arvamuste erinevused; grupi otsusega mittenoostumine; mittenoostumine sellega kes mida ja kuidas teeb
Positiivse suhtumise kujundamine	Parema soorituse julgustamine ja positiivsed reaktsioonid grupi liikmete tegevusele
Grupile pühendumine	Grupiga sidumine; tahtmine olla ja tegutseda koos grupiga; veendumine et kõik "asjad" on tehtud
Ülesannete jälgimine	Grupi edukuse ja ülesannete lõpliku teostamise tõenäosuse hindamine
Koostöö	Käitumine mis tagab grupi liikmete tegevuse lihtsuse, ratsionaalsuse ja koordineerituse; abistamine.

Allikas: Jehn, Shaw 1997: 783

Järgmises, valiku faasis, kasutatakse sotsiaalse otsustamise skeeme, mis sisuliselt on grupi meetodid individuaallikmete sisendide kombineerimiseks, et tekiks ühine grupiotsus. Meetodiks on näiteks nn."õigus võidab" skeem, kui ka sageli kasutatav "enamus võidab" skeem. Kui puuduvad reeglid otsuste vastuvõtmiseks, siis vaikimisi kasutatakse 50+ % enamuse meetodit (Davis 1996: 45).

Teistel juhtudel kasutatakse kokkulepitud reeglitega sotsiaalse otsustamise mudeleid (skeeme). Mõned levinumad sotsiaalse otsustamise skeemid on delegeerimine, keskmise meetod, hääletamine ja diskussioonid kuni konsensuse leidmiseni (Wood 1984: 17).

Otsustamise delegeerimisel teeb otsuse üks isik või alamgrupp kogu grupi eest. Diktaatorluse skeemi korral teeb otsuse juht ainuisikuliselt, otsustades, kas ta arvestab grupi liikmete arvamusega või mitte. Oligarhia puhul räägib võimukate isikute grupp või koalitsioon kogu grupi eest, kuigi otsustavad oligarhid. Teised delegeerimise vormid on ekspertarvamuse küsimine, alamkomisjoni moodustamine jms. (Cooper, Locke 2000: 89)

Indiviidide sisendite keskmise meetodi korral teevad grupid või indiviidid otsuseid iseseisvalt, peale mida need eraldiseisvad soovitusel liidetakse kokku ja leitakse keskmine, et saavutada kogutulemus. Näiteks võib iga kohtunik anda esinejale hinded ühest kuni viieni, ning saadud kogusummast leitakse keskmine. Hääletamise korral võtab grupp otsuse omaks, kui eelnevalt kokkulepitud enamus on saavutatud. Samas konsensuse meetodi kasutamisel arutab grupp probleemi, kuni leitakse kõiki rahuldav tulemus. (Wood 1984: 23)

Sellest, kuidas grupp otsuseid teeb, sõltub grupi liikmete rahulolu ja soov otsuseid täita (Cooper, Locke 2000: 143). Autokraatne süsteem tekitab sageli grupi liikmete ükskõiksust otsuste täitmisel. Kaalutud keskmise meetod võib anda tulemuse, mis ei rahulda ühtegi grupi liiget. Konsensuse saavutamise eeldus võib takistada paindlikku otsuste vastuvõtmist.

Kõige sagedamini kasutatakse hääletusmeetodit, mis tagab konkreetse otsuse isegi teravate vastuolude puhul. Siiski on arvatud, et avalikel hääletustel võivad inimesed kohanduda varasemate domineerivate arvamustega, väljendamata oma tegelikku seisukohta (Davis *et al.* 1988: 921). Hääletamine võib samuti tekitada surveavaldusi, koalitsioonide moodustamist ja häältega kauplemist. Kui hääletuse tulemused on tasavägised, siis võib osa grupist tunda end tõrjutuna, takistades otsuste elluviimist.

Mõned grupid püüavad vältida hääletuse probleeme konsensuse nõudega. Tegelikult konsensusnõude puhul esialgselt tehtud väärarvestused sageli korduvad, mitte ei

korrigeeru, kui soovitakse jõuda konkreetse otsuseni (Kameda, Sugimori 1993: 287). Kui konsensus suudetakse saavutada, siis on tagatud grupi liikmete tugev toetus otsusele.

Sageli kasutatakse suurema osalusmääraga otsuseid põhimõttelise kaaluga strateegiliste küsimuste lahendamisel ja madalama osalusmääraga otsuseid operatiivsete küsimuste lahendamiseks. Üldjuhul grupi liikmed eelistavad meetodeid, mis tekitavad suurema osaluse ja kontrolli tunde (Folger 1993: 177). Konsensus on sageli levinud sotsiaalselt tundlike teemade hindamisel nagu näiteks eetikaküsimused.

Inimesed peavad otsust ausaks, kui otsustamise protseduurid on stabiilsed, ilma isiklike huvideta, teostatud korrektse informatsiooni baasil, võimalusega otsust korrigeerida, kõigi osapoolte huve arvestavad ja eetikastandarditele vastavad (Brockner, Wiesenfeld 1996: 203). Otsuse ausaks hindamine omab olulist rolli otsuste täitmisel.

Kui grupi otsus on meile kasulik, siis me ütleme, et otsus on aus ja arukas, isegi juhul kui protseduurid on ebakorrektsed, ning kui otsus on meile ebasobiv, siis peame küsitavat protseduuri veaks (Brockner, Wiesenfeld 1996: 204). Isegi diktaatori otsus rahuldab grupi liikmeid, kui see ühtib nende enda omaga.

Kui otsus on tehtud, siis jääb veel kaks olulist etappi. Esiteks on vaja tehtud otsus realiseerida, arvestades opositsiooni võimalike vastukäikudega. Teiseks tuleb hinnata otsuse kvaliteeti ja tagajärgi. Grupi liikmete kaasatus otsustamisprotsessi on seejuures oluline tegur otsuste rakendamisel ja tagasiside saamisel sisendina uute otsuste planeerimiseks.

Kui grupi otsused mõjutavad selle enda käekäiku, siis tuleb kasuks, kui grupi liikmetel on olnud aktiivne roll otsustamisprotsessis. Praktikas on täheldatud töötajate vastuseisu juhtkonna poolt sageli ja põhjendamata tehtud otsuste rakendamisel (Dawson 2003: 175). Seega on vaja otsuste edukamaks rakendamiseks tõsta töötajate osalusmäära otsuste tegemisel.

Töötajate kohandamiseks muutustega kasutatakse tavaliselt kolme võimalust. Mitteosaluse programmi korral ei kaasata töötajaid otsustamisse, kuid neid informeeritakse muutuste

põhjustest. Osalemine läbi esinduse programmi puhul kaasatakse teatud osa töötajatest otsustamisse, kes vahendavad saadud teadmised teistele töötajatele. Täieliku osaluse programmi kasutamisel on kõik töötajad osalised otsuste tegemisel. (Folger 1993: 163)

Vastavalt uurimustele paranes mitteosaluse grupi tulemus minimaalselt (Winch 1995: 28). Mõlemad osalusprogrammid tagasid samal ajal kiire õppimise ja efektiivsuse kasvu, moraal oli kõrge ja keegi ei ignoreerinud otsuseid. Järelkult on üheks rakendamise faasi probleemiks alluvate mittekaasamine otsustamisprotsessi.

Madala osalusega gruppide nõrk tulemus on seletatav ka sellega, et grupp pole suutnud peale moodustamist piisavalt koos töötamata kohanduda, sest grupi liikmed ei tea millist laadi informatsiooni keegi teine grupi liikmetest võiks omada. Ka madala osalusmääraga grupp muutub aja jooksul efektiivsemaks, suutes ära kasutada iga grupiliikme spetsiifilisi teadmisi. (Winch 1995: 30)

Täieliku osalusega gruppide tänapäevaseks vasteks on kvaliteediringid, autonoomsed töögrupid ja isejuhitavad meeskonnad. Need grupid koosnevad tavaliselt viiest kuni kümnest töötajast, kes teevad organisatsioonis sarnast tööd. Neid juhivad sageli järelvaatajad, kes ei sekku aktiivselt tegevusse. Iga grupp lahendab oma probleemid iseseisvalt, vastavalt läbides kõik otsustamise faasid. (Rupert 2000: 315)

Täieliku osalusega gruppidele on iseloomulik autonoomne pideva parendamise tsükkel (vt. joonis 2). Vastavad autonoomsed süsteemid on realselt paraku lühikese elueaga, eriti kui neid pole integreeritud organisatsiooni terviklikku struktuuri (Guzzo, Shea 1992: 307). Siiski on otsuste rakendamise efektiivsuse tagamiseks vaja tagada optimaalne tagasiside tsükkel.

Eelnevalt vaadeldud grupis otsustamise faasiline käsitlus ja erinevate otsustusprotsessi faasidega seonduvad probleemid on üheks lähtekohaks empiirilise uurimuse väidete konstrueerimisel ja süstematiseerimisel. Vastav probleemide käsitlus aitab ka vaadelda grupis otsustamist protsessina ja võrrelda selle eeliseid ja puudusi indiviidi käitumisega otsuste tegemisel.

1.2. Indiviidi omadustest ja käitumisest tulenevad probleemid grupis otsustamisel

Käesolevas alapeatükis vaatleme indiviidi omaduste ja käitumise mõju grupis otsustamisele. Lähema vaatluse alla tulevad grupi individuaallikmete informatsiooni jagamisega seonduvad probleemid ning indiviidide erinevad tunnetuslikud ja motivatsioonilised piirangud grupis otsustamisel. Informatsiooni jagamisel kalduvad inividid käituma grupi seisukohast ebaratsionaalselt ning indiviidide piiratud kognitiivsed võimed ja motivatsiooni puudumine on ka sageli oluliste vigade tekkepõhjuseks, mistõttu alljärgnevalt neid probleeme käsitlemegi.

Kõigepealt uurime millised probleemid seonduvad informatsiooni jagamisega gruppides. Tavaliseks eeliseks grupis otsustamisel on võimalus kasutada otsuste tegemisel oluliselt rohkem informatsiooni võrreldes üksikisikuga (Salaman 2002: 97). Paratamatult kaasneb grupis otsustamisega aga ka negatiivne mõju, sest inimesed kulutavad liialt palju aega informatsiooniga tutvumisele, selle asemel et probleeme arutada. Enam aega kulutatakse jagatud informatsiooni uurimisele, ehk informatsioon mida teab rohkem kui üks isik grupis, kui jagamata informatsiooni uurimisele (Stasser 1992: 65).

Kuigi ühiselt teadaolevat informatsiooni arutatakse tavaliselt põhjalikumalt, tehakse otsused individuaalsel tasandil siiski sageli jagamata ehk vaid otsustajale endale teadaoleva informatsiooni baasil (Gigone, Hastie 1997: 156). Jagatud informatsioon mõjutab otsuseid seetõttu, et selle alusel kujuneb diskussioonieelne ühine seisukoht, aga mitte seetõttu, et vastava info arutamisele pööratakse rohkem tähelepanu. Jagamata informatsioon, kuigi koos vähe analüüsitud, mõjutab siiski otsuseid (Winqvist, Larson 1998: 374). Jagamata informatsiooni mitteteadmised teiste grupi liikmete poolt võib tekitada kahjulikke tagajärgi, kui sellest infost sõltub otsuse kvaliteet. Võib esineda ka olukord, et grupi liikmed eeldavad ekslikult jagamata informatsiooni olevat jagatud informatsioon.

Garold Stasser ja William Titus uurisid informatsiooni jagamise probleemi gruppides, andes neljaliikmelistele gruppidele 16 ühikut informatsiooni iga 3 juhikandidaadi kohta. Parim oli kandidaat A, kellel oli 8 positiivset, 4 neutraalset ja 4 negatiivset omadust.

Kandidaatidel B ja C oli vastavalt 4 positiivset, 8 neutraalset ja 4 negatiivset omadust. Kui grupi liikmetele anti kogu olemasolev informatsioon, eelistasid kandidaati A 83% gruppidest, võrreldes 67%-ga A kasuks enne gruppidesse liitumist. Katsete käigus selgus, et grupid polnud sugugi nii efektiivsed, kui informatsiooni jagati grupi liikmetele valikuliselt, et luua nn. informatsiooni varjatud profiil. Iga grupi liige sai informatsiooni vaid kahe kandidaadi A positiivse omaduse kohta. Näiteks isik 1 teadis, et kandidaadil A on positiivsed omadused P1 ja P2, isik 2 teadis, et tal on positiivsed omadused P3 ja P4 jne. Samuti teadsid kõik grupi liikmed, et kandidaadil A on negatiivsed omadused N1-N4. Kui grupis otsustamisel oleks infot täielikult ära kasutatud, oleks avastatud, et kandidaadil A on 8 positiivset omadust ja 4 negatiivset omadust. Paraku keskenduti ühiselt teada olevale negatiivsele informatsioonile ja vähem sobiv kandidaat valiti 76% juhtudest. (Stasser, Titus 1985: 1467-1478)

Ühise informatsiooni ülekordamine väljendab ühtlasi osaliselt diskussioonide kahest eesmärki. Informatsioonilise mõju ühe vormina aitavad arutelud koguda tõendeid ja infot, et teha õigeid otsuseid. Kuid normatiivse mõju ühe vormina annavad arutelud grupi liikmetele võimaluse mõjutada teineteise arvamust konkreetses küsimuses. Ühiselt mitteteadaolevat informatsiooni arutamine võib küll olla informatsiooniliselt kasulik, kuid ühiselt teadaoleva informatsiooni arutamine grupis aitab grupil konsensusse jõuda. Samuti on kindlaks tehtud, et grupi liikmed arutavad kõigepealt ühist infot ja alles seejärel, kui otsuse täpsustamise vajadus on säilinud, kuulatakse individuaalselt teadaolevat teavet (Larson, Foster-Fishman, Keys 1994: 448).

On järeldatud, et kui grupid töötavad hinnanguliste küsimustega (näiteks millise hinnaga toodet turul pakkuda), mis ei oma ühest vastust, siis ülehinnatakse ühist informatsiooni ja vastupidi kasutatakse suurema tõenäosusega jagamata infot, kui eeldatakse, et vastus on konkreetselt kas jah või ei (Laughlin 1996: 74). Tõesti, kui grupid töötavad ülesannetega, mis on lahendatavad ja kui liikmed arvavad, et neil ei ole piisavalt infot otsustamiseks, siis tõenäoliselt ülehinnatakse ühist informatsiooni võrreldes juhuga, kui grupi liikmed arvavad, et neil on otsustamiseks piisavalt informatsiooni. Kui ühel grupi liikmel on kogu vajalik informatsioon ja ta diskuteerib näiteks kolme grupi liikmega, kellel on puudulik

info, siis domineerib vähemuses olev grupi liige, ning grupp toimib kõige paremini, kui arvati et probleemil on konkreetne lahendus (Stewart, Stasser 1998: 102).

On uuritud mitmeid võimalusi, kuidas vähendada tendentsi, et keskendutakse ühise informatsiooni arutamisele ehk jagamisele. Muuhulgas viidatakse liidri rollile grupi diskussioonide suunamisel (Larson *et al.* 1996: 321). Selle asemel et keskenduda infole, mida igaüks niigi teab, peaks professionaalne diskussioonijuht soodustama individuaalselt teadaoleva info avaldamist ja kordama seda üle, et mitte kalduda kõrvale grupi seisukohast olulisest.

Eelkirjeldatud ühise informatsiooniga tegelemise vähendamise võimalusi kontrolliti, andes kolmeliikmelistele meditsiinigruppidele, mis koosnesid residendist, internist ja kolmanda aasta tudengist, infot mitme eri kaasuse kohta. Resident oli gruppides tulenevalt oma suuremast kogemusest mitteametlik liider, kes püüdis vältida ühise info võimendamist. Residentid kordasid nii jagatud infot kuid ka jagamata infot teistest grupi liikmetest rohkem. Diskussiooni arenedes kordasid residentid järjest enam jagamata infot, mida mainiti diskussiooni käigus, mis tõendas nende püüet rõhutada jagamata informatsiooni. (Larson *et al.* 1996: 315-330)

Kirjeldatud indiviidide informatsiooni jagamise seaduspärasused ja nendest tulenevad probleemid grupis otsustamisel on aluseks empiirilise uurimuse küsimustiku vastava probleemirühma väidete konstrueerimisel. Järgnevalt vaatleme millised indiviidide tunnetuslike piirangutega tuleb arvestada grupis otsustamisel.

Indiviidide tunnetuslikud piirangud on omadused, mis takistavad efektiivset grupis otsustamist. Tunnetuslike piirangutega arvestamisel on oluline roll otsustamisprotsessi optimeerimisel (Moore, Oaksford 2002: 176). Sageli püstitatakse grupile eesmärgid, mis nende liikmete individuaalseid ja koostöövõimeid arvestades on kas liiga keerulised või lihtsad. Seetõttu vaatlemegi milliste võimalike probleemidega tuleb grupis otsustamisel arvestada.

Grupis otsustamist jälgides võib tekkida küsimus, et kas teineteise mitterõõmne gruppides on reeglilik ja täpne arusaamine on erand, või vastupidi. Näiteks on välja

selgitatud, et paljudel grupi liikmetel lihtsalt puudub oskus arusaadavalt väljendada ja et grupi liikmed ei suuda isegi aru saada, et nende sõnum võib olla teistele arusaamatu (Gulley, Leathers 1977: 415). Ebakorrektsus tuleneb samuti lihtsalt inimvõimete piiratusest infot töödelda ja halbade kuulamisharjumustest (Brown, Hagoort 2003: 208). Kuulajad kalduvad tasandama ehk lihtsustama ja lühendama, teravdama esituse laadist sõltuvalt ja kohandama infot, ehk interpreteerima sõnumeid nii, et need vastaksid isiklikele eelarvamustele, mida diskussiooni ajal avaldatakse.

Kõigil grupi liikmetel puuduvad ka elementaarsed oskused suhelda, mida diskussioon nõuab. Kui uurijad küsitlesid 569 juhtivtöötajat ja palusid neil oma sõnadega kirjeldada, mis takistab kõneluste efektiivsust, siis saadi kokku 2500 vastust. Selles uurimuses osalejad märkisid, et nende juhitud grupid ebaõnnestuvad probleemide lahendamisel sagedamini, kui õnnestuvad (Di Salvo *et al.* 1989: 562). Välja selgitatud probleemid jagunesid seitsmeks kategooriaks, mis on ära toodud tabelis 2.

Sageli ei kasutata grupi võimeid piisavalt osalejate motivatsiooni puudumise tõttu. Vastavad probleemid seonduvad tunnetuslike piirangutega, sest tegemist on eesmärgi nimel pingutamise vajaduse mittetunnetamisega. Seetõttu võib motivatsioonilisi piiranguid vaadelda ka osana tunnetuslikest piirangutest.

On välja selgitatud et grupid kasutavad mõnikord diskussioone selleks, et vältida otsuse vastuvõtmist. Irving Janis (1989: 236) on oletanud, et enamus inimesi otsustavad vastumeelselt ja kasutavad seetõttu erinevaid taktikaid, et otsustamisest hoiduda. Need taktikad on tavaliselt edasilükkamine, kindlustamine, vastutuse vältimine, alternatiivide ignoreerimine, minimaalsete nõuete täitmise aktsepteerimine ja diskussiooni lihtsustamine.

Edasilükkamise korral, selle asemel et uurida alternatiive ja hinnata nende efektiivsust, lükatakse otsustamine edasi. Kindlustamise puhul teeb grupp otsuse kiirustades ja järelemõtlematult, kuid kindlustab soovitud lahenduse, välja tuues otsuse võimalikud positiivsed tagajärjed ja ignoreerides võimalikke negatiivseid tagajärgi. (Janis 1989: 323)

Tabel 2. Indiviidi omadustest tulenevad suhtlemisprobleemid grupis otsustamisel

Suhtlemisprobleem (esinemissageduse järjekorras)	Probleemi kirjeldus
Halvad suhtlemisoskused	Halvad kuulamisoskused, ebamõjus hääl, kehvad mitteverbid, visualiseerimise puudumine, teemast mitteamusaamine või möödarääkimine, kordamine, zargooni kasutamine
Enesekeskne käitumine	Vestluses ja grupis domineerimine, agressiivne esitus, üleesinemine, ühe isiku ülistamine, võimu demonstreerimine, manipuleerimine, eneseimetlemine, minu poolt või minu vastu suhtumine
Mitteosalemine	Kõik ei osale: ei suhtle, ei ole vabatahtlikult abistamas, on passiivsed, arutelu puudumine, vaikne algus
Kõrvalekaldumine	Põhiteema unustamine
Vaheseisemised	Liikmed katkestavad kõnelejat, räägitakse teineteisest üle, sotsiaalne suhtlemine, telefonikõnedele vastamine, oluliste teadete edastamine
Negatiivne liidri käitumine	Organiseerimatus ja ebamäärasus, ettevalmistamata koosolek, hilinemine, kontrolli puudumine, kõrvalekaldumine, otsustusvõimetus
Suhtumised ja emotsioonid	Kehv suhtumine, kaitsepositsioon, argumenteerimine, isiklikud süüdistused, austuse puudumine, kaebamine, kontrollimatud emotsioonid

Allikas: Di Salvo *et al.* 1989: 563

Vastutuse vältimisel grupp delegeerib otsustamise alamgrupile või mõnele isikule, või muudab otsustusprotsessi keeruliseks ja arusaamatuks. Samas alternatiivide ignoreerimisel tegeleb grupp nn. täppisteadusega, püüdes arutada vähest arvu alternatiive, mis erinevad olemasolevast poliitikast minimaalselt. (Janis 1989: 324)

Rahuldumine minimaalsete nõuete täitmisega tähendab, et vastuvõetavaks peetakse ükskõik millist lahendust, mis rahuldab minimaalselt vajalikud kriteeriumid, süvenemata võimaliku parima lahenduse leidmisse. Kasutades diskussiooni lihtsustamist väldib grupp keerulisemate küsimustega tegelemist, keskendudes lihtsamatele. Sageli kehtib triviaalsuse seadus: “Aeg mida grupp kulutab probleemi arutamisele, on pöördvõrdelises seoses probleemi keerukuse ja tähtsusega” (Parkinson 1957: 194).

Grupid genereerivad otsuseid muutuvate ja keerukate protsesside tulemusena. Grupi liikmed formuleerivad esialgsed seisukohad, koguvad ja jagavad informatsiooni ja seejärel kombineerivad oma vaated ühiseks grupiseisukohaks (Võhandu 1998: 45). Kuigi vastavad ülesanded on suhteliselt tavapärased, nõuavad need siiski palju mõttetööd.

Inimeste hinnangud sellistes kognitiivselt nõudlikes situatsioonides osutuvad sageli moonutatuks, kuna eksisteerivad tunnetuslikud ja motivatsioonilised mõjutused. Otsustajad kasutavad olemasolevat informatsiooni mittesihipäraselt, rõhutades liigselt hetkeemotsioonidest tulenevat ja ignoreerivad statistilist infot (Nõmm, Valgmaa 1995: 34). Inimesed kalduvad otsustama väga kiiresti ja on hiljem paindumatud, kui saavad täiendavat informatsiooni, mida peaks analüüsima. Kui inimesed ei suuda konkreetset lahendust ette kujutada, siis arvatakse, et selline tulemus on vähem tõenäoline, kui tulemus mida suudetakse kergesti tuletada. Samuti ülehinnatakse oma hinnangute täpsust, sest mäletatakse juhtumeid, kui otsused olid õiged ja unustatakse juhtumid, kui otsused osutusid valedeks. Sageli tehakse ka lihtsaid loogikavigu (Arkes 1993: 13).

Paraku on grupi otsused mõjutatud eelpool nimetatud indiviidide hinnangute mõjuteguritest. Kuna grupid koosnevad indiviididest, siis nii nagu üksikisikud hindavad ebaolulist infot, kalduvad ka grupid selle tulemusena olulisest kõrvale. Samuti, nii nagu individid lubavad oma esialgse projekti investeerimise otsusel mõjutada oma järgnevaid otsuseid sellesse projekti edasi investeerida, nii ka selle tulemusena soovivad grupid edasi investeerida ebaõnnestunud projektidesse, et õigustada oma esialgset otsust (Whyte 1993: 448). Selle asemel, et grupid kaitseksid indiviide nihkega hinnangutest, on grupid praktikas sageli veelgi vastuvõtlikumad mõjutustele, mis tingivad ebakorreksete hinnangute andmist (Hinsz 1997: 56).

Grupid teevad suurema tõenäosusega vigu, kui situatsiooniline surve lisandub grupi liikmete piiratud võimetele otsuseid vastu võtta. Inimeste mõtlemine muutub hõivatuks, kui näiteks püütakse vastata telefonikõnele ja samal ajal jälgida diskussiooni, või kui tekib arusaamatus, aga pole aega probleemi läbimõtlemiseks. Lennukimeeskonnad teevad näiteks väga harva vigu, aga hädaolukorras muutub mõtlemine niivõrd hõivatuks, et grupi liikmed ei suuda kasutada diskussiooni efektiivselt ja olulised vead võivad grupifiltrist läbi

pääseda. Lennundusekspertid peavad sageli õnnetuste põhjuseks nn. inimlikke vigu, kuid tavaliselt tekivad vead siiski grupiprotsessides. (Foushee 1984: 891)

Grupiotsuse tegemisel, arvestades inimvõimete piiratusega, on soovitatav lähtuda lahendatava probleemi olemusest (Stewart 2002: 25). Probleemi olemusest tulenevalt võib välja pakkuda erinevad lähenemised.

Juhul kui probleemi jaoks on olemas protseduur siis sellistel juhtudel on otsuse tegemine suhteliselt lihtne, tuleb vaid sobiv reegel leida ning seda kasutada (Winch 1995: 25). Suurtes organisatsioonides on enamike potentsiaalsete probleemide kohta kas protseduurireedid või toimivad praktikad. Pangas on näiteks reeglilik mitte anda laenu kliendile, kelle laenude tagasimaksed ületavad 35% tema netosissetulekust.

Olukorra keerulisuse puhul on võimalik samuti ratsionaalselt otsusele jõuda, kuigi probleemile lähenemine nõuab äärmist täpsust ning pikka kogemust. Keerulise probleemi iseloomustamiseks sobib näiteks auto ehitamine. Keerulised probleemid on inseneride, kirurgide, advokaatide ja teiste spetsialistide tegevusala. Ka tehisintellekt saab siin hästi hakkama. Näiteks Deep Blue mängib malet nagu oleks see üks keeruline probleem, ning kaalub kõiki võimalikke käigukombinatsioone. (Salaman 2002: 185)

Juhul kui olukord on kompleksne, siis ei ole võimalik ratsionaalsete meetoditega probleemi lahendada, sest teadmatuse osakaal on lihtsalt liiga suur. Analüütiline lähenemine komplekssete süsteemide nagu lahinguväljade, finantsturgude, ökosüsteemide ning ettevõttekultuuride puhul tõenäoliselt ei tööta, sest analüüsija enda tegevused muudavad olemasolevat olukorda ettearvamatul viisil. Komplekssete olukordade lahendamiseks on vaja otsida mustreid (Brown, Hagoort 2003: 139). Tegelikult on isegi olulisem lasta mustritel esile kerkida, ning seejärel usaldada oma intuitsioonile nende äratundmine. Tehisintellektile arusaamatut mängu juhtivad meistrid ei analüüsi mängu, vaid hoopis jälgivad selle kulgu. Mustri või käitumisviisi esile kerkides nad kas võimendavad seda (kui see neile meeldib), või siis katkestavad selle (kui see neile ei meeldi).

Sageli on olukord kaootiline. Ka sellisel juhul on instinktid efektiivsemad kui analüüs. Ainsaks võimaluseks on sageli vaid tegutseda. (Brown, Hagoort 2003: 173) Kaootilistes olukordades otsustamine on tuttav näiteks tuletõrjajale või börsimaaklerile, kes instinktiivselt müüb aktsiad maha, kui ettevõtte kohta avalikustatud uudised tunduvad olevat liiga head.

Üks kaasaegse majandusteooria fundamentaalsetest eeldustest on, et inimesed käituvad alati ratsionaalselt ja omakasupüüdlikult. Viimasel ajal on siiski tõestatud, et inimesed ei käitu alati ratsionaalselt. Näiteks Princetoni Ülikooli psühholoogide Daniel Kahnemani ja Amis Tversky töodel põhinevad uurimused tõestavad, et paljud meie majanduslikud otsused ei ole mitte ainult irratsionaalsed, vaid ka ettearvatavalt isemeelsed (Kahneman, Tversky 2000: 74). Irratsionaalse käitumise selgitamiseks võib tuua näite, et inimeste rõõm tuhandekroonise kahju ärahoidmisest on suurem kui rõõm, mis tekiks tuhandekroonisest kasust. Inimesed leiavad sageli põhjuslikke seoseid kohtades, kus neid ei ole olemas (Keegan 2002: 37).

Käsitletud tunnetuslikud piirangud on praktikas sageli alahinnatud, ehk indiviidid ei suuda ette kujutada võimalikke moonutusi tunnetuslikes protsessides. Seega võib järeldada, et otsustamise probleemide empiirilisel uurimisel on oluline hinnata ka vastava probleemide rühma esinemise tõenäosust.

Käsitletud indiviidi omadustest ja käitumisest tulenev mõju grupis otsustamisele on eeldatavalt üks olulisemaid tegureid otsuste kujunemisel, mida võib järeldada analüüsides erinevates uuringutes saadud tulemusi. Inimkäitumine ja selle põhjused on jätkuvalt aktuaalne uurimisteema. Siiski võib eeldada, et ka grupiprotsessides tekkivad probleemid omavad olulist kaalu.

1.3. Grupiprotsessidest tingitud probleemid otsustamisel

Indiviidide omadustest ja käitumisest tulenevad probleemid moodustavad vaid ühe osa võimalikest piirangutest grupis otsustamisel. Tegelikel grupis otsustamise situatsioonides tuleb arvestada lisaks indiviidi omadustele ja käitumisele ka gruppi moodustavate indiviidide vastastikuse tagasiside ja mõjutuste aspektiga. Tekkiv dünaamiline vastastikuse

tagasiside tsükkel võib oluliselt muuta grupi otsuse objektiivsust ilma et grupi liikmed ise sellest teadlikud oleksid.

Nagu eelnevast võib järeldada, siis lisandub grupis otsustamisel indiviidide omadustele ja käitumisele sotsiaalne aspekt. Grupiprotsessides toimub otsustamise mõjutamine eesmärgist lähtudes tavaliselt ebasoovitavalt. Grupiprotsessid on seejuures indiviidide teineteise vastastikune mõjutamine sotsiaalselt aktsepteeritaval viisil (Levi 2001: 57). Indiviidide grupis osalemine ja käitumine ei ole sellisel juhul lähtuv vaid grupi eesmärkidest, vaid ka indiviidide sotsiaalsetest vajadustest. Seega on efektiivse otsustamise seisukohast oluline, et vastavaid sotsiaalseid mõjutegureid arvestatakse grupis otsustamisel (Rupert 2000: 134). Järgnevalt vaadeldakse lähemalt sageli käsitlemist leidnud grupiotsuste poariseerumiseefekti ning grupimõtlemise olemust ja mõju otsustele.

Otsustusprotsesse jälgides võib eeldada, et grupiotsused on sageli ekstreemsemad, kui üksikisikute otsused. Grupid mitte ei ühtlusta arvamusi vaid polariseerivad neid. (Myers, Lamm 1976: 614). Vastava nähtuse uurimise tulemusi ongi järgnevalt lähemalt kirjeldatud.

Üks grupp uurijaid näiteks hindas inimeste soovi võtta riske, küsitledes nii indiviide kui gruppe, pakkudes välja 12 hüpoteetilist situatsiooni, kus enamat kasu töötav lahendus tingis ka suuremat riski. Vastav uuring kinnitas suuremat riskitaluvust, kui otsuseid tehti grupis. Muutus toimus ka siis, kui isikud pidid tegema individuaalseid otsuseid peale grupidiskussiooni ja isegi siis kui otsustamiseni jäi kuni kuue nädalane ajaline vahe. (Wallach 1962: 83)

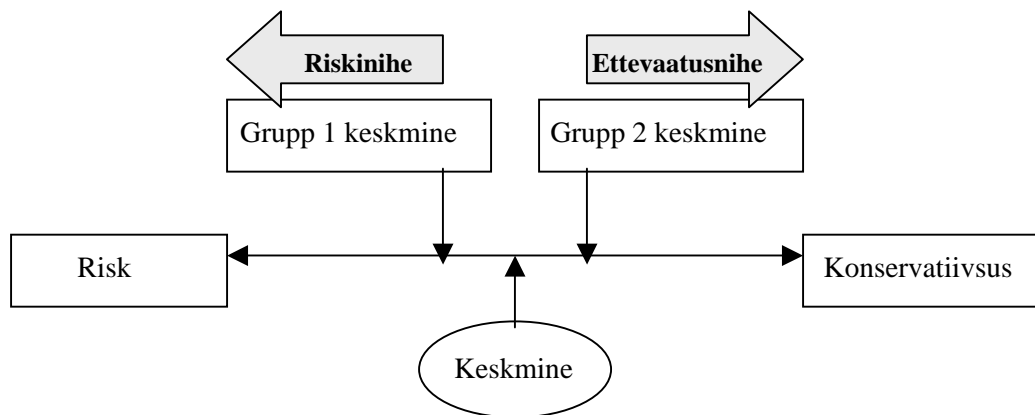
Seda tulemust, et grupid kalduvad tegema riskantsemaid otsuseid, nimetati riskinihke fenomeniks. Avastati ka, et diskussioonid grupis võivad võimendada mitmesuguseid eelarvamusi, uskumusi, väärtusi, hinnanguid (Myers 1982: 307). Riskinihke fenomeni on kinnitanud ka hilisemad uuringud (Hinz 1997: 59).

Uuringute käigus on tuvastatud, et eksisteerib ka ettevaatusnihe, ehk teatud küsimuste lahendamisel mõjutab grupp vastu võtma vähem riskantseid otsuseid (Wallach 1962: 84). Seejärel avastati, et grupi liikmete arvamus liigub peale grupidiskussiooni mõlemas suunas (Doise 1969: 140).

Kui probleemi arutatakse grupis, siis kalduvad grupi liikmed otsustama rohkem ekstreemsuste kasuks, kuid nihke suund sõltub sellest milline oli esialgselt domineerinud positsioon. Defineeriti grupi polariseerumise hüpotees: “Keskmine grupijärgne reaktsioon kaldub olema ekstreemsem ja samas suunas kui grupieelne keskmine reaktsioon” (Myers, Lamm 1976: 614). Arvestama peab, et tegemist ei ole mitte matemaatilise, vaid psühholoogilise keskmisega. Grupi polariseerivat efekti iseloomustab joonis 3.

Miks siis grupid võimendavad indiviidide reaktsioone, mitte ei ühtlusta neid? Algselt arvati, et grupid tunnevad väiksemat vastutust ja on mõjutatud nende riskijulgete liidrite poolt. Kui isikud arutavad arvamusi grupis, siis nad nihkuvad suunas mida peavad oma grupi väärtusteks ja kultuuriks (Clark 1971: 259). Kui grupi liikmed tajuvad, et riski võtmine on nende grupis vastuvõetavam, siis nad muutuvad peale diskussioone riski suhtes aktsepteerivamaks (Weigold, Schlenker 1991: 27).

Järelikult on täheldatav nihe grupikultuuri väärtuste poole. Vastavalt teooriale püüavad grupi liikmed saavutada diskussioonide käigus kahte üksteisega seotud eesmärki. Esiteks püüavad nad hinnata oma isiklike seisukohtade paikapidavust võrdluses teistega ja teiseks püüavad nad tekitada endale positiivset imagot. Nende kahe motiivi liitumisel tekib tendents kirjeldada oma positsioone ekstreemsemal viisil (Myers, Lamm 1976: 618).



Joonis 3. Grupidiskussiooni polariseeriv mõju (Sunstein 2002: 124).

Teise teooria kohaselt rõhutatakse informatsiooni rolli, mida diskussiooni käigus omandatakse. Kui diskussioon loob positsiooni A suhtes rohkem positiivseid argumente, siis otsustajad kalduvad selle suunas ja vastupidi (Burnstein, Vinokur 1973: 134). Mida sagedamini peavad grupi liikmed oma arvamusi muutma, seda ekstreemsemaks kujuneb tavaliselt otsus. Polariseerumisprotsessid võimenduvad ka kui grupi liikmed kordavad üksteise argumente ja avaldavad teistele oma tekkinud arvamust (Brauer *et al.* 1995: 1018).

Sotsiaalse otsustamise teooria pakub välja kolmanda seletusviisi. Nagu teada kasutavad grupid otsuste tegemisel teatud reegleid. Kui vaid üks isik pooldab avalikult riskantset varianti, siis grupp teda ei aktsepteeri, aga kui toetajaid on näiteks kaks, siis suure tõenäosusega toetab grupi enamus riskantsemat skeemi, juhul kui grupi liikmete enamus on algselt riski soosiv ja vastupidi (Davis *et al.* 1992: 125).

Kõik kolm teooriat on leidnud kinnitust. Arvatakse et grupi normide teadmisesest piisab nihke tekitamiseks, samuti on tõestatud, et informatsiooni roll ja sotsiaalne kombinatoorika tekitavad otsuse polariseerumist.

Nende teooriate paikapidavus on viinud järelduseni, et polarisatsioon tekib erinevate protsesside koosmõjus (Isenberg 1986: 1147). Sotsiaalse võrdluse teooria, oma rõhuasetusega isikliku teadvustamise soovile, et vastata grupi ootustele ja ületada neid, väljendab normatiivse mõju toimimist grupis. Kuna normatiivne ja informatsiooniline mõju toimivad koos, siis tekitavad need ka polarisatsiooni koos.

Järgnevalt vaadeldakse grupimõtlemise olemust, mõju ja grupimõtlemise mõju vähendamise võimalusi grupis otsustamisel. Grupimõtlemise situatsioonide iseloomulikuks jooneks on konfliktide vältimine (Spradley, McCurdy 2000: 109), mistõttu võib tekkida arvamus, et vastav temaatika ei vaja uurimist. Kuigi grupimõtlemine võib teatud situatsioonides mõjutada otsustamist ka positiivselt, on tavaliselt grupimõtlemise situatsioonis grupis otsustamise eeliste ärakasutamine piiratud, seega on tegemist probleemiga, mis vajab analüüsimist.

Otsustamisel tekkivad vead on sageli tingitud grupimõtlemisest, ehk moonutatud mõtlemisstiilist, mis takistab ratsionaalsete otsuste vastuvõtmist. Vastavalt Irving Janise

(1989: 73) definitsioonile on grupimõtlemine mõtlemisviis mida inimesed kasutavad, kui nad on tugevalt hõivatud grupis ja nende soov jõuda üksmeelele ületab motivatsiooni realistlikult hinnata alternatiive. Grupimõtlemise faasis püüavad grupi liikmed nii intensiivselt teineteisega nõustuda, et lubatakse tekkida olulistel vältimatel vigadel.

Grupimõtlemist on võrreldud haigusega, mis nakatab terveid grupe ja omab vastavaid haigussümptomeid. On tuvastatud mitmed sümptomid mis viitavad grupimõtlemisele (Janis 1989: 243), millest olulisemad on isikutevaheline surve, enesekontroll, infokontroll, üksmeelsuse taotlus, kõikvõimsuse ja moraalsuse illusioon, moonutatud ettekujutus välisgruppidest ning valed otsustamisstrateegiad.

Isikutevaheline surve väljendub selles, et kuigi konsensusele jõudmine on oluline ja vältimatu grupiprotsess, siis grupimõtlemise situatsioonis muudab isikutevaheline surve nõustumise liiga lihtsaks ja vastuvaidlemise liiga keeruliseks. Tolerantsid mittenõustumiseks on minimaalsed ja kasutatakse jõulisi meetodeid nende vastu kes sellega ei kohane. Enesekontrolli grupis iseloomustab see, et paljud grupi liikmed võivad tunda end teatud otsuse suhtes ebakindlalt, kuid otsustamise hetkel jätavad kahtlused enda teada ja vaikivad. Samas aga on infokontrolli iseloomulikuks jooneks see, et teatud isikud grupist võivad kaitsta grupi liikmeid info eest, mis nende arvates kahjustab gruppi. Info kontrollijad suunavad vastuolulise info grupist mööda, jättes selle avaldamata. Alternatiivselt võib infokontroll mõjutada teadlike liikmeid infot mitte avaldama. Selleks võib infokontroll kasutada strateegiaid nagu isikliku teene palumine, viitamine kahjule mida info võib tekitada, või vihjamine et pikas perspektiivis võib see mõjutada isiku positsiooni grupis. Kuid sõltumata infokontrolli meetodist on eesmärgiks infot sobivalt moonutada. (Janis 1989: 248-251)

Üksmeele taotluse väljenduseks on grupi liikmete nõustumine esitatud esialgse plaaniga. Kuigi justkui arutades küsimusi, olles sageli ise negatiivselt meelesstatud, jäetakse siiski mulje, et ollakse plaaniga nõus. Seetõttu tekib grupi liikmetel illusioon, et kõik teised on poolt ja järelikult pole mõistlik grupi ühtsust ja atmosfääri rikkuda ega konfrontatsiooni tekitada. (Kameda, Sugimori 1993: 289)

Grupimõtlemise protsessis tekkivat kõikvõimsuse illusiooni iseloomustab aga see, et grupi liikmetele tundub, justkui nad tegutsevad edukalt isegi siis kui see nii pole. Efektiivsuse illusioon võib muutuda grupimõtlemise käigus nii tugevaks, et grupi liikmetel tekib kõikvõimsuse tunne. Tundub justkui oleks tegemist ilmeksimatu otsusega ja vigade tõenäosus puudub. Selline enesekindluse ja võimu tunne võib aidata saavutada eesmärke näiteks korvpallimeeskonnal, kuid illusioon et probleemid saab lahendada vaid võimu ja hea õnne abil hävitab analüütilise mõtlemise alged grupis. (Silver, Bufanio 1996: 348)

Moraalsuse illusiooni puhul võivad grupid saavutada kõrge moraalsete mõtlemise taseme, kuid grupimõtlemise faasis jääb see realiseerimata. Kui uuriti poliitikute avaldusi, kes juhtisid ebaõnnestunud otsuseid teinud organisatsioone, siis avastati, et vigaste otsuste tegijad kaldusid tegema rohkelt positiivseid avaldusi enda ja oma grupi kohta. (Tetlock 1979: 1320)

Moonutatud ettekujutus välisgruppidest väljendub selles, et põhjendamatult peetakse teisi gruppe kas tugevamaks või nõrgemaks, kui need tegelikult on. Vastaste üle- või alahindamine on sagedasemaid põhjuseid ebaadekvaatsete otsuste tegemisel. (Janis 1989: 253)

Valede otsustamisstrateegiate kasutamisest saavad tavaliselt eksimused alguse, ja see on väga iseloomulik grupimõtlemisele. Keskendutakse vaid mõnele äärmuslikule strateegiale ja ignoreeritakse teisi võimalikke alternatiive. Ei suudeta järgida esialgset eesmärki, kui süvenetakse detailsete lahenduste planeerimisse. (Mullen 1994: 202)

Eelpool kirjeldatud sümptomid viitavad küll grupimõtlemisele, aga tegelikud põhjused on siiski teistsugused. Grupimõtlemise põhjused on järgmised: grupi ühtsus, grupi isoleeritus, juhtimisstiil ja surve grupile teha õigeid otsuseid (Janis 1972: 278). Kui grupi liikmed on õnnelikud, et nad kuuluvad gruppi, otsuste tegemisel valitseb üksmeel, grupis ei esine isiklikke lahkkelisid ja keegi ei soovi grupist lahkuda, siis võib eeldada et kriitiline mõtlemine degenerereerub grupimõtlemiseks.

Grupi ühtsust peetakse grupimõtlemise kõige olulisemaks tekitajaks. Tugev grupi ühtsus genereerib sagedasi grupimõtlemise sümptomeid, mis omakorda tingib vigade sagenemist

grupiotsustes (Janis 1972: 294). Kõrgel tasemel valitsev grupi ühtsus piirab teisitimõtlemit sedavõrd, et sisemised konfrontatsioonid kaovad. Tegelikult on tõendatud, et kui kõrge ühtsusega grupis julgeb keegi jääda eriarvamusele, siis ta grupi ühtsuse nimel elimineeritakse (Hodson, Sorrentino 1997: 152). Loomulikult võib ka mitteühtne grupp teha valesid otsuseid, eriti kui grupiliikmed peavad isiklikul tasandil sisemisi lahinguid, kuigi sellisel juhul ei saa rääkida grupimõtlemit kahjulikust mõjust (Janis 1989: 431). Üksnes piisavalt ühtses grupis suudetakse vältida argumenteerimise isiklikku aspekti, mõttetu vaidlusi ja suudetakse tagada sõbralikud otsusele suunatud suhted.

Grupi ühtsusele võib viidata grupiliikmete sarnane taust, sageli ollakse eraelus head sõbrad või sugulased. Grupi liikmed ise märgivad, et valitseb väga positiivne ja otsusele suunatud õhkkond, samuti identifitseerivad liikmed end grupiga ja selle eesmärkidega. Rõhutatakse uhkusega enda kuulumist vastavasse gruppi. Iseloomulikuks tunnuseks on, et kui grupi otsuseid saadab ebaedu, siis tavaliselt ei lahku tugevalt ühtse grupi liikmed grupist, vaid on selles mitteformaalselt edasi ka isegi juhul, kui grupi tegevus ollakse sunnitud ebaõnnestumiste tõttu lõpetama. (Spradley, Mc Curdy 2000: 361)

Sageli kaasneb grupi ühtsusega grupi isoleeritus, ehk soov salastada oma tegevusi, et kaitsta end välismõjude eest. Sel viisil kaitstakse end muuhulgas vajaduse eest grupi tegevust vastavalt olukorrale muuta (Dawson 2003: 46). Grupp ei taha avaldada otsuse motivatsioone teistele isikutele ka sellepärast, et need võivad kritiseerida tehtavat otsust. Järelikult puudub võimalus neutraalsete vastuväidete esitamiseks, olles näiliselt isoleeritud kriitika eest. Kuigi võib eksisteerida võimalus plaane avalikult arutades saavutada kvaliteetsem otsus, jäetakse võimalused kasutamata.

Normatiivne juhtimisstiil lähtuvalt rangelt protokollist võib tingida grupi otsuste ebatõhusust. Kui grupi juht kontrollib täielikult otsustamise protsessi ja küsib vaid kindlaid küsimusi kindlatelt isikutelt, siis on loodud alus grupimõtlemit tekkimiseks. Vaba diskussioon saab tekkida, kui ei suruta maha alternatiivseid arvamusi ja lubatakse vestlusel teatud piirides isevoolu areneda. Samuti ei tohiks aramusliider enne diskussiooni avaldada oma seisukohta. Avalik hääletus võib samuti tingida konformsuse kasvu. (Janis 1972: 429)

Oluliste otsuste langetamisel kalduvad otsustajad kasutama kopeerimise meetodit sagedamini, kui rutiinsete otsuste tegemisel, tingituna otsustamisstressist. Iga üksiku grupiliikme ebakindlust saab minimeerida, kui valitakse kiiresti, ilma oluliste aruteludeta konkreetne tegevusplaan. Seejärel saab kollektiivse diskussiooni abil ratsionaliseerida oma otsuse, liites kokku kõik olulised argumendid ja minimeerides riski keskenduda ebakindlusest tulenevalt negatiivsetele tagajärgedele või ebaolulistele detailidele. Loomulikult suurendab stressi maandamise taktikate kasutamine grupimõtlemise tekkimise tõenäosust (Callaway *et al.* 1985: 951).

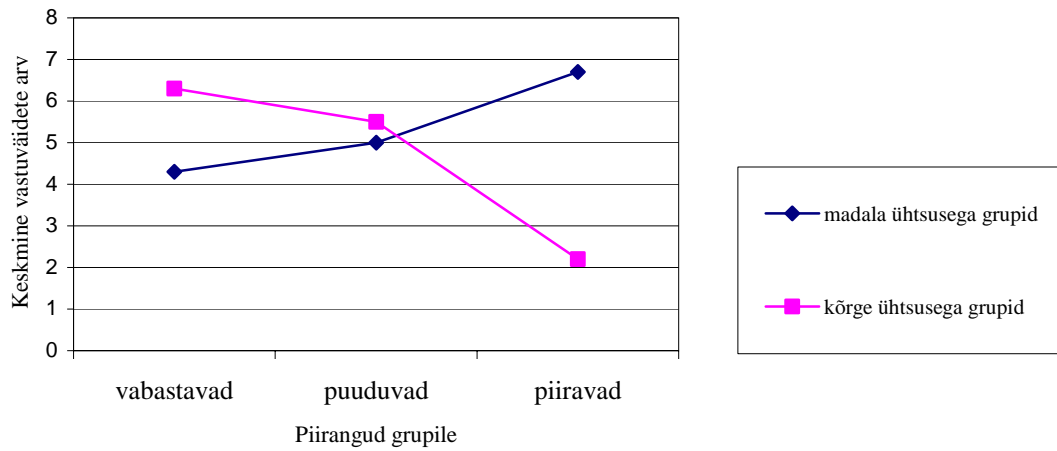
Grupimõtlemise esinemist ei tingi tõenäoliselt vaid ühe põhjuse esinemine. Näiteks kui grupis on tugev ühtsus, aga otsuseid arutatakse avalikult, liider ei osale aktiivselt otsustamises ja otsustamisstress on madal, siis grupimõtlemist tõenäoliselt ei esine. Kahe põhjuse üheaegne esinemine on juba oluline grupimõtlemise ohutegur.

On teostatud mitmeid uuringuid eelpool kirjeldatud grupimõtlemise mudeli analüüsimiseks. Näiteks uuriti 19 rahvusvahelise kriisi lahendamist. Nagu eeldada võis, mida rohkem esines grupimõtlemise tunnuseid, seda ebatõhusam oli tulemus (Herek *et al.* 1987: 217).

Ühes uuringus manipuleeriti nii grupi ühtsusega, kui grupi otsustusaja piiramisega (Courtright 1978: 242). Tulemused on esitatud joonisel 4, kus on näha, et vabastavate piirangute tingimustes tegid paremaid otsuseid tugevalt ühtsed grupid ja piiravate tingimuste korral vähem ühtsed grupid. Vabastavate piirangutena tuleb mõista olukorda, kui otsuse tegemise aega ei piirata ja tagajärgede eest ei pea grupp vastutama.

On võimalik põhjendada, miks ühtsed grupid vähendavad grupi tulemuslikkust. Ühtses grupis on konformsuse surve niivõrd tugev, et grupi liikmed ei saa astuda kriitilistesse aruteludesse ja püüavad kaitsta gruppi väliste ohtude eest. Vastavalt sotsiaalse identiteedi teooriale on ühtse grupi liikmed liigselt püüdnud oma grupist hea imago tekitamisel nii endale kui teistele. Grupid, mis on oma ühtsuse saavutanud pühendumisest probleemile, mitte isiklikest suhetest tulenevalt, omasid oluliselt vähem grupimõtlemise tunnuseid (Bernthal, Insko 1993: 84). Paljudel juhtudel grupi ühtsus isegi suurendab otsustamise

efektiivsust. Ühtsed grupid osutusid uuringutes efektiivsemaks, kui ei esinenud samaaegselt teisi grupimõtlemit põhjustavaid tegureid (Mullen *et al.* 1994: 198).



Joonis 4. Vastuväited madala ja kõrge ühtsusega grupis (Courtright 1978: 244)

On ka arvatud, et juhtimise stiil omab suuremat rolli grupimõtlemit tekkimisel, kui algelt on oletatud (Hodson, Sorrentino 1997: 152). On kinnitust leidnud, et tugevad liidrid suudavad parandada grupi otsuste kvaliteeti, eeldusel et nad kontsentreerivad oma võimed otsustusprotsessi mitte otsustamise tulemuste juhtimisele (Peterson 1997: 1114).

Eelpool kirjeldatud grupimõtlemit sümptomite ja põhjuste eristamine ei ole kindlasti ühene, kuid aitab siiski mõista kuidas informatsiooni töötlemise võimete piiratus võib takistada grupi täieliku potentsiaali realiseerimist.

Grupimõtlemit mõju vähendamiseks on mitmeid võimalusi. Alljärgnevalt on kirjeldatud peamisi meetodeid eesmärgi saavutamiseks.

Pealiskaudsete kokkulepete vältimine ja avatud arutelude õhkkond tagab grupimõtlemit mõju vähendamise. Avatud arutelude tekitamiseks peab grupi juht (Levi 2001: 283):

- 1) vältima diskussiooni alguses oma seisukoha väljaütlemist,
- 2) nõudma täielike, eelarvamustevabade diskussioonide läbiviimist kõigi oluliste küsimuste ja võimalike alternatiivide osas,

- 3) veenma grupi liikmeid, et ta pooldab konstruktiivset kriitikat,
- 4) võimaldama grupil ilma liidri osavõtuta probleeme arutada,
- 5) julgustama mõningaid grupi liikmeid võtma endale kritiseeriija rolli.

Arutelude genereerimiseks võib grupi jagada väiksemateks alamgruppideks, kus kõigil liikmetel on lihtsam oma arvamust avaldada, ja seejärel toimub arutelu kahe koalitsiooni seisukohtade vahel, tagades kõigi grupi liikmete kaasamise ja hilisema intensiivse diskussiooni (Wheeler, Janis 1980: 316).

Valede arusaamade ja eelarvamuste korrigeerimine on tähtis grupimõtlemise vältimiseks. Otsustamisest osavõtjad peavad olema teadlikud sellest, et otsus on vaja vastu võtta, et otsustamisel võivad tekkida tõsised probleemid ja et tehtud otsusel on konkreetsed tagajärjed. Illusioonide vältimine on oluline realistlike otsuste vastuvõtmisel. Enne otsustamist ei tohiks domineerida enesekindluse ja kõikvõimsuse õhkkond. Tuleb tunnistada, et pole olemas perfektseid otsuseid ja et vaid headest soovides ning ootustest ei piisa. Otsusesse tuleb suhtuda arvestusega, et vigade tegemiseks võimalust pole ja eksisteerib risk et otsus on vale. Peale plaani rakendamist tuleb pidevalt jälgida selle realiseerumist ja vajadusel plaani operatiivselt korrigeerida. Soovitav on mõelda eelnevalt valmis varuplaan, juhul kui põhiplaan ei realiseeru. (Wheeler, Janis 1980: 322-324)

Grupi liikmed peavad tunnistama oma teadmiste ja võimete piiratust, ning kaasama vajadusel spetsialiste. Ühtegi individuaalset seisukohta ei tohiks käsitleda faktina, enne kui on saadud kinnitus mõnest sõltumatust allikast. Grupi liikmed peaksid püüdma koguda välist eelarvamustevaba informatsiooni ja selle edastama grupiaruteludel. (Hodson, Sorrentino 1997: 154)

Otstarbekas on hinnata otsuse moraalset ja eetilist tähendust ning vastavust kehtivatele formaalsetele ja mitteformaalsetele normidele, vähendamaks moraalsuse ja õigsuse illusiooni (Alvesson 2002: 57). Seejuures peaks otsuse moraalse ja eetilise tähenduse hindamine toimuma väliste hindajate poolt.

Seega on olemas mitmeid võimalusi, kuidas vähendada grupiprotsessides tekkiva grupimõtlemise negatiivset mõju otsustele. Kuigi sageli peetakse grupimõtlemist

otsustamist soosivaks teguriks, siis otsuste läbimõeldust ja neutraalsust, mitte otsustusprotsessi meeldivust, eesmärgiks seades see siiski tavaliselt nii ei ole. Võib arvata, et grupimõtlemise positiivse mõju subjektiivne ülehindamine tuleneb indiviidide sotsiaalsete vajaduste rahuldamisest, mis on teatavasti grupimõtlemise situatsioonile iseloomulik.

Vaadeldud grupi otsuste polariseerumise ja grupimõtlemise probleemistik omab vastavalt eelpool kirjeldatud uurimustele olulist mõju otsuste objektiivsusele, ning vajab seetõttu käsitlemist ka käesolevas uurimuses. Esitatud probleemid on aluseks vastavate küsimuste koostamisel grupis otsustamise probleemide olulisuse väljaselgitamiseks.

1.4. Empiirilise uurimuse teoreetilised lähtekohad

Käesolevas alapeatükis vaadeldakse grupis otsustamise probleemide süstematiseerimise võimalusi, mis on aluseks vastavate probleemide grupeeritud kujul analüüsimiseks. Samuti käsitletakse uuringus kasutatavate sotsiaal-demograafiliste tunnuste liigitust ja põhjendusi.

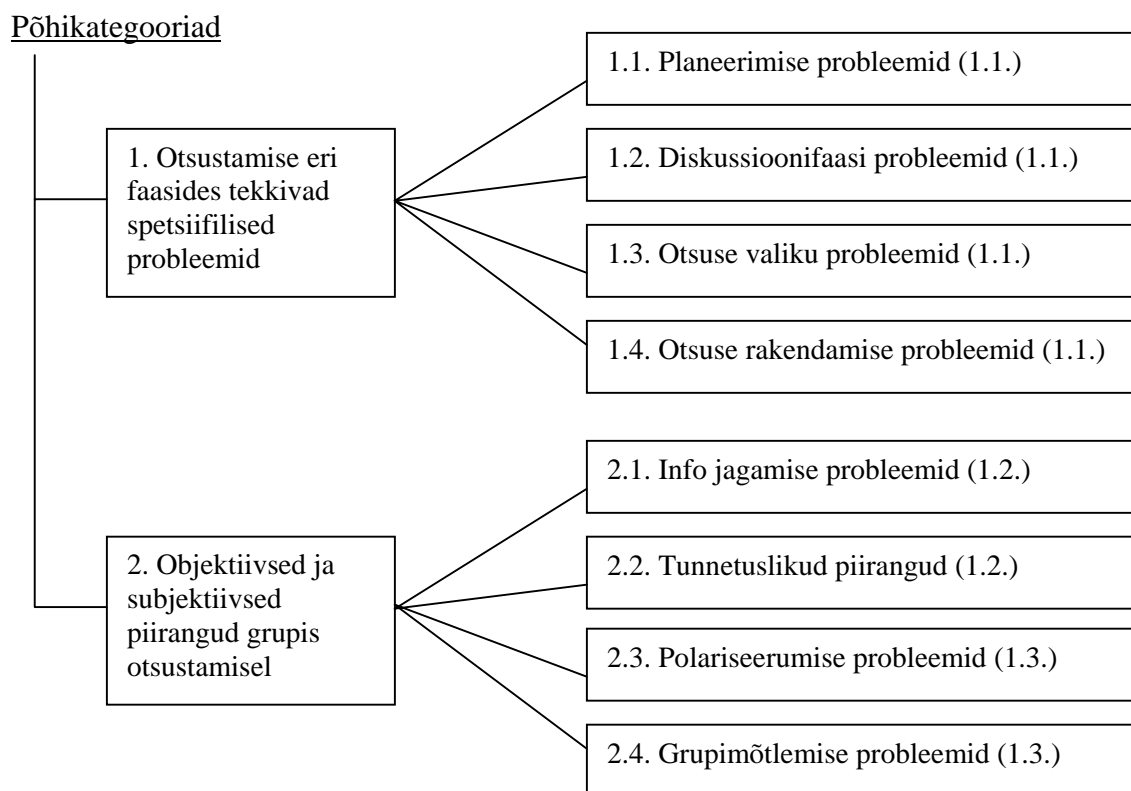
Selleks, et saavutada uurimuse eesmärk, on vaja teostada grupis otsustamise seaduspärasustest tulenevate probleemide süstematiseerimine analüüsiks sobival viisil. Lähtuvalt grupis otsustamisel esinevate probleemide käsitlemisest käesoleva töö eelnevates alapeatükkides on probleemid jagatud kahte põhikategooriasse ja kaheksasse rühma (vt. joonis 5).

Esimese põhikategooria moodustavad otsustamisprotsessi eri faasides tekkivad spetsiifilised probleemid, mis omakorda jagunevad planeerimisega, diskussiooniga, valikuga ja otsuste rakendamisega seotud probleemideks.

Teise põhikategooria moodustavad probleemid, mis seonduvad erinevate objektiivsete ja subjektiivsete piirangutega grupis otsustamisel. Vastavad alamprobleemid on seotud info jagamise, tunnetuslike protsesside, polariseerumiseefekti ja grupimõtlemisega.

Vastuste analüüsimiseks erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes on küsimustikus rakendatud viiemõõtmelist kodeerimise skeemi. Iga küsimustele vastav isik identifitseerib ennast viie tunnuse abil, mis on aluseks hilisemal analüüsil võimalike korrelatsioonide

väljaselgitamiseks. Tunnused, mida isikud enda kohta avaldavad on järgmised: vanus, sugu, grupi suurus, millistes olete peamiselt osalenud otsustamises, harilik positsioon grupis ja otsustamisgrupi omandivorm.



Joonis 5. Grupis otsustamise probleemide süstematiseerimine (autori koostatud)

Märkus: Sulgudes on näidatud alapeatükk, milles vastavaid küsimusi käsitletakse.

Vanuse järgi vastajate süstematiseerimine toimub kolmes vahemikus. Esimese grupi moodustavad alla 25 aastased vastajad, kes eeldatavalt moodustavad põlvkonna, mis on oma hariduse põhiliselt omandanud peale Eesti taasiseseisvumist ja on hiljuti jõudnud tööalaste suheteni. Teise vanusegrupi moodustavad isikud vanusevahemikus 25-40 aastat, ehk põlvkond, millise maailmavaade kujunes peamiselt välja Eesti taasiseseisvumisele eelnenud perioodil. Vastav grupp on ka kõige aktiivsemas tööeas. Kolmandas vanusegrupis on isikud vanusega üle 40 aasta. Nende maailmavaade kujunes üldjuhul välja

ja kinnistus praktilises tegevuses rohkem kui 20 aastat tagasi, ning nad on töötanud tõenäoliselt rohkem kui poole oma eeldatavast tööeast.

Indiviidide vanuse järgi diferentseerimist grupis osalemise tulemuste seisukohast on rõhutanud ka Martin (1992: 159). Martini uuringu põhjal on indiviidi vanus ja kultuuriline taust üldjuhul omavahel seotud, kuigi teatud juhtudel ka oluline seos puudub. Sellest võib järeldada, et vanuse arvessevõtmine grupis otsustamist mõjutava tegurina on vajalik.

Oluline roll vanuse mõju väljatoomisel on ühiskonna kultuuriliste muutuste arvestamisel. Seega võib eeldada, et ühiskonna kultuurilise taustsüsteemi olulisel muutumisel muutub ka indiviidide käitumine. Vanusegruppide vaheline piir Eesti kontekstis on tuletatud vastavalt eelpool kirjeldatud põhjendustele.

Sooline eristamine on vajalik selleks, et välja tuua võimalikke erinevusi probleemide hindamisel naiste ja meeste poolt. On esitatud mitmeid teoreetilisi tõlgendusi naiste ja meeste vaheliste tegevustulemuste erinevuste põhjendamise kohta.

Näiteks selgitab psühho-analüütiline tõlgendus tegevustulemuste erinevusi organisatsioonides sugupoolte psühholoogilise arengu erinevustega. Henningi ja Jardimi (1977) uurimus näitas, kuidas varased naiste ja meeste sotsialiseerumise protsesside erinevused ja nende Oidipuse kompleksi kujunemine mõjutavad edaspidist käitumist ka organisatsioonides. Enamus naisi on sotsialiseeritud olema passiivsed, nad tunnevad endid pigem ohvritena kui mõjutajatena. Samuti on vastava uurimuse põhjal naised tavaliselt karjääri suhtes ükskõiksemad ja neil puudub piisav motivatsioon areneda. Edukatel naisjuhtidel on tavaliselt olnud ebatüüpilised suhted oma isaga. (Hennig, Jardim 1977: 47) Võib järeldada, et paljudel naistel tekib arusaamatusi organisatsioonikultuuri mõistmisel, sest vastavad normid, reeglid ja kaasaegse ettevõtluskeskkonna mudelid peegeldavad traditsiooniliselt meeste arengukogemust (Blum, Smith 1988: 531). Naiste ja meeste rollikultuuride erinevused peaksid seega mõjutama nende käitumist ja probleemide tajumist.

Hilisemates uuringutes on rõhutatud, et sotsialiseerumisprotsessi erinevusest tulenevad naiste otsustamises osalemise piiranguid võib käsitleda nende eelistena. Jõuti järeldusele,

et naiste suhtlemisoskused, empaatiavõime ja tundlikkus inimsuhetes on oluline edutegur kaasaegsetes organisatsioonides. (Rosener 1995: 69) Kuigi lähiminevikus on toimunud naiste ja meeste vaheliste rollierinevuste oluline vähenemine, võib siiski eeldada erinevusi grupis otsustamise probleemide hindamisel. Seega on eeldatavasti sootunnuse arvestamine tulemuste analüüsimise seisukohast oluline.

Grupi suurus on otsustamisel samuti eeldatavasti oluline tegur, sest väikeste otsustusgruppide eeliseks on näiteks kiire reageerimine, lihtne juhtimine ja informatsiooni jagamisele kuluva aja väike osatähtsus ning suurte gruppide eeliseks omakorda suur potentsiaalselt kasutatav info hulk ning selle töötlemisel tekkiv sünergia (Levi 2001: 167).

Grupi suuruse alusel, milles küsitlavad on peamiselt osalenud otsustamisel, on vastajad jagatud kolme gruppi. Esimeses grupis on isikud, kes osalevad otsustamisel vähem kui viieliikmelistes gruppides. Teise grupi moodustavad isikud, kelle otsustamisgrupi suurus on tavaliselt 5-10 inimest ja kolmanda grupi isikud, kes osalevad tavaliselt otsustamisel suuremates kui 10 liikmelistes gruppides.

Kriitiline piir, millest võib sõltuda erinevus probleemide tunnetamisel, on tuletatud arvestades kirjanduses esitatud seisukohti (Cooper, Locke 2000; Laughlin 1996) ja autori kogemusi erinevuste tajumistel grupiprotsessides, sõltuvalt grupi suurusest. Suurte, keskmiste ja väikeste gruppide liikmete vahelised erinevused peaksid uurimuse käigus seega esile tulema.

Harjumuspärane positsioon grupis näitab, millises positsioonis paikneb otsustaja, kui osaleb otsuste vastuvõtmisel. Eristatud on kolm kõige tõenäolisemat situatsiooni. Esimese grupi moodustavad vastajad, kes osalevad otsuste tegemisel peamiselt juhina. Teises grupis on isikud, kelle tavapärane positsioon on olla alluv. Kolmanda võimalusena on välja pakutud situatsioon, kus kõik grupi liikmed on formaalselt võrdsed (keegi otsustusgrupi liikmetest ei allu mõnele teisele otsustamises osalevale isikule).

Vastaja positsioon grupis seondub võimu temaatikaga. Võimu jaotumine grupis määrab selle võimutasandite struktuuri. Võimu omamine kujundab inimeste rollikäitumist ja selle kaudu hoiakuid teatud nähtuste suhtes (Collinson 1994: 112). Näiteks vastutab grupis

otsustamise tulemuslikkuse eest üldjuhul juht, ning seetõttu hindab ta tõenäoliselt grupis otsustamisel tekkinud probleeme vähem olulisteks, et säilitada oma enesehinnangut (Salaman 2002: 210). Samas tuleb võimu rakendamisel arvestada kontekstiga ja rakendada sobivaid meetmeid, et olukorda kontrollida. Seega on inimeste rollid ja grupi struktuuriline ülesehitus eeldatavasti olulised tegurid grupis otsustamise probleemide tajumisel.

Grupis otsustamise seisukohast saab erinevaid võimuga seotud rolle käsitleda juhi ja alluva mõistete abil. Grupi liikmete võrdse positsiooni korral puudub fikseeritud alluvussuhe, ehk iniviidid on üksteise suhtes formaalselt neutraalsed. Eelnevast tulenevalt võib järeldada, et vastaja positsioon on oluline informatsioon, mida analüüsimisel arvestada.

Sõltuvalt grupi moodustamise taustsüsteemist võib eeldada erinevat probleemide tajumist tulenevalt motivatsioonilistest teguritest. Selleks on viienda tunnusega küsitluses eristatud eraettevõttes ja riigiasutuses moodustatud grupid. Motivatsiooniliste tegurite all tuleb mõista grupi soovi kas rohkem keskenduda eesmärgile või suhetele (Hollway 1991: 153). Omandivormist sõltuvalt on vastavad motivatsioonid tavaliselt erinevad.

Eraettevõtetes on üldjuhul eksistentsi jaoks vaja olla konkurentsivõimeline ning pidevalt muutuda, et kohaneda muutuvate keskkonnatingimustega. Seega on esmatähtis püstitatud eesmärkide saavutamine, isegi kui suhted seetõttu kannatavad. Riigiasutuses moodustatud grupid pole tavaliselt oluliselt avatud väliskonkurentsile. Järelkult on motivatsioon ülesandeid efektiivselt lahendada madalam ja olulisemaks muutuvad isiklikud suhted grupi sees.

Eelnevalt esitatud grupis otsustamise probleemide grupeerimine ja käsitletud sotsiaaldemograafilised tunnused on aluseks empiirilise uuringu teostamiseks. Küsimustiku koostamisel on samuti lähtutud vastavatest põhimõtetest.

2. UURIMUS GRUPIS OTSUSTAMISE PROBLEEMIDEST EESTI ORGANISATSIOONIDES

2.1. Uurimismetoodika ja valimi iseloomustus

Uuurimistöö teoreetilises osas käsitletud grupis otsustamise probleemide ja vastajate sotsiaal-demograafiliste tunnuste arvestamiseks empiirilise uurimuse läbiviimisel on vaja rakendada sobivat metoodikat. Järgnevalt vaatlemegi, milliseid meetodeid tulemuste saavutamiseks kasutatakse. Välja on toodud konkreetsete väidete ja probleemirühmade vahelised seosed ja esitatud väidete kodeerimine analüüsiks. Valimi iseloomustamiseks on antud ülevaade uurimuses kasutatud valimi struktuurist sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Kirjeldatud on ka võimalikke probleeme andmete kogumisel ja tõlgendamisel, mis tõenäoliselt mõjutavad hinnangute kvaliteeti.

Soovitud andmete kogumiseks koostati vastav küsimustik, mis mõõdaks teoreetilises käsitluses esile toodud probleemide esinemissagedust ja sisaldaks informatsiooni vastaja sotsiaal-demograafiliste tunnuste kohta. Vastajate subjektiivsete hinnangute tõlgendamiseks teoreetiliselt esitatud probleemidega võrreldavasse tähendusse oli vaja vastavad probleemid grupis otsustamisel teisendada reaalsele olukorrale vastavaks.

Eeldatavatest probleemidest grupis otsustamisel on tuletatud reaalsele olukorrale vastavad väited. Teatud probleemi olulisuse mõõtmiseks on esitatud väited, millele küsitlav peab andma subjektiivse hinnangu viieastmelisel sageduslikul skaalal (vt. lisa 1). Konkreetne väide sisaldab seega olukorraldust, mis üldistatult kirjeldab teatud grupis otsustamise seaduspärasusest tulenevat probleemi. Hinnang kajastab väite realiseerumise kogemuslikku tõenäosust, võrrelduna kõigi juhtudega, mil vastaja on teatud olukorraldusega kokku puutunud. Iga väidete rühma iseloomustavad ankeedis viis erinevatele olukorraldustele vastavat väidet.

Küsimuste järjekord ankeedis ei vasta teoreetilisest käsitlest tulenevale sisuliselt loogilisele järjestusele. Järjestuse segamise eesmärk on vältida vastajate eelarvamuslikke reaktsioone samasse gruppi kuuluvatele küsimustele. Järjestuse segamise aluseks on küsimuste tähestikuline järjekord. Hilisemas analüüsis on väidete segatud järjekord korrastatud probleemirühmade lõikes.

Lähtudes eelnevast probleemide süstematiseerimisest (vt. joonis 5) jagunevad väited kahte põhikategooriasse ja kaheksasse rühma. Kuna uurimuse eesmärk pole grupis otsustamise probleemide ühene süstematiseerimine, vaid loodud süsteem on abistavaks vahendiks uurimistulemuste analüüsimisel ja tõlgendamisel, siis pole tegemist ainuvõimaliku viisiga andmeid grupeerida. Väidete ja probleemirühmade paremaks seostamiseks on otstarbekas väited ümber kodeerida. Edaspidises analüüsis ongi kirjeldatud väidete küsimustiku järjekorranumbrite asemel kasutatud väidete rühmale viitavat kodeerimist.

Planeerimise faasis tekkivaid probleeme kajastavad küsitluses järgmised väited:

- 1) “Arvatakse, et tegutsemine on tähtsam kui planeerimine” (ankeedis väide nr. 1, edaspidi tekstis P1);
- 2) “Grupi liidri enne diskussiooni avaldatud arvamus piirab alternatiivide esitamist” (v4=P2);
- 3) “Grupp isoleeritakse kriitika kartuses võimalusel väliskeskkonnast” (v10=P3);
- 4) “Grupp saavutab otsustamisel parema tulemuse, kui keskendub rohkem faktidele, mitte hinnangutele” (v11=P4);
- 5) “Kui planeerimist ei nõuta, siis asutakse kohe tegutsema” (v19=P5).

Diskussioonifaasis tekkivatele spetsiifilistele probleemidele vastavad väited:

- 1) “Inimesed püüavad võimalusel vältida otsuste vastuvõtmist näiteks otsustamise edasilükkamise, vastutuse vältimise, alternatiivide ignoreerimise või diskussiooni lihtsustamise teel” (v13=D1);
- 2) “Otsustamist takistab grupi liikmete passiivne osalemine töös” (v30=D2);
- 3) “Otsustamist takistavad kõrvalekaldumine teemast, vahelesegamised, eelarvamusel ja emotsioonid” (v32=D3);
- 4) “Paljudel grupi liikmetel puudub oskus arusaadavalt väljenduda” (v34=D4);

- 5) “Probleemi arutamisele kulutatud aeg on seda lühem, mida keerulisem on probleem” (v36=D5).

Otsuse valiku probleeme kajastavad väited on järgmised:

- 1) “Avalikul hääletusel kohandavad hääletajad oma seisukohta vastavalt enamuse arvamusele” (v2=V1);
- 2) “Grupi liikmed eelistavad otsustamismeetodeid, mis tekitavad osalejates olukorra üle tugevama kontrolli tunde” (v5=V2);
- 3) “Nõustatakse esialgse plaaniga, sest soovitakse säilitada üksmeel” (v25=V3);
- 4) “Otsustamist takistab juhtide ja alluvate enesekeskne käitumine” (v31=V4);
- 5) “Tasavägisel hääletusel kaotajaks jäänud võivad takistada otsuste täitmist” (v39=V5).

Otsuse rakendamisel tekkivate probleemide väljatoomiseks on järgnevad väited:

- 1) “Koosolekutel probleemide lahendamine mõjub grupi koostööle paremini võrreldes individuaalse suhtlemisega” (v18=R1);
- 2) “Mida enam kaasab juht otsustamisse alluvaid, seda väiksem on vastuseis otsuste rakendamisel” (v22=R2);
- 3) “Otsust peetakse ausaks, juhul kui see on meile kasulik, ka siis kui otsus võeti vastu reegleid rikkudes” (v27=R3);
- 4) “Otsuste vastuvõtmine vaid juhi arvamusest lähtuvalt tekitab protesti nende täitmisel” (v33=R4);
- 5) “Soovitakse edasi tegeleda ebaõnnestunud otsuste täitmisega, et mitte tunnistada oma tehtud viga” (v38=R5).

Info jagamisel tekkivate probleemide eristamiseks on küsitluses järgmised väited:

- 1) “Grupi liikmed kujundavad oma seisukoha enne ühist arutelu lähtudes sellest mida enamus võiks arvata” (v6=I1);
- 2) “Hinnangutega seotud probleemide korral arvestatakse infoga, mis on kõigile ühiselt teada” (v12=I2);
- 3) “Mõned isikud grupis võivad mõjutada info valikulist avaldamist” (v24=I3);

- 4) “Otsustamisel kulutatakse liialt aega informatsiooniga tutvumisele, selle asemel et probleeme arutada” (v29=I4);
- 5) “Probleemi läbitöötamisel grupis kulutatakse enamus ajast informatsioonile, mida nii-kui-nii kõik teavad” (v37=I5).

Tunnetuslike piirangute väljatoomiseks on esitatud järgnevad väited:

- 1) “Inimesed rõhutavad hetkeemotsioonidest tulenevat ja ignoreerivad fakte” (v14=T1);
- 2) “Inimeste võime infot töödelda on piiratud” (v15=T2);
- 3) “Isiklikult heades suhetes olevate inimeste grupp ei suuda teisi grupe objektiivselt hinnata” (v17=T3);
- 4) “Lahendust, mida ei suudeta ette kujutada, peetakse vähemtõenäoliseks” (v21=T4);
- 5) “Olukorra pingelisus vähendab grupi võimet teha ratsionaalseid otsuseid” (v26=T5).

Grupiotsuste polariseerumise efekti hindamiseks on esitatud järgmised väited:

- 1) “Grupi liikmed tunnevad end kõikvõimsana, mistõttu kaob näiliselt vajadus mõelda” (v8=O1);
- 2) “Kuulajad kohandavad kuuldut vastavalt oma eelarvamustele” (v20=O2);
- 3) “Mida sagedamini peavad grupi liikmed oma arvamusi ja tehtud otsust muutma, seda ekstreemsemaks lõpuks otsus muutub” (v23=O3);
- 4) “Otsustamisel ei jälgita esialgset eesmärki ja keskendutakse mõnele äärmuslikule strateegiale” (v28=O4);
- 5) “Peale grupis arutamist muutub otsus, võrreldes esialgse eeldatava otsusega, äärmuslikumaks” (v35=O5).

Grupimõtlemise esinemist hindavad järgnevad väited:

- 1) “Eriarvamuse põhjendamist käsitletakse kui isiklikku rünnakut” (v3=G1);
- 2) “Grupi liikmed peavad isikutevahelisi suhteid tähtsamaks kui grupi eesmärki” (v7=G2);
- 3) “Grupiga vastuollu sattumise kartuses ei avaldata oma kahtlusi” (v9=G3);
- 4) “Isiklikud suhted muudavad vastuvaidlemise keeruliseks” (v16=G4);

- 5) “Üldise arvamusega mittenoostujad tõrjutakse grupi üksmeele hoidmiseks eemale” (v40=G5).

Kogutud algandmete statistiliseks töötlemiseks tuli kasutusele võtta sobiv andmete kodeerimise süsteem. Kõik algandmed muudeti numbriliseks ja paigutatud ühte tabelisse (vt. tabel 3). Koostatud algandmete tabel võimaldab teostada lihtsamaid operatsioone, nagu keskmiste leidmine, andmete sorteerimine, filtreerimine jms. Samuti saab vastavat tabelit kasutada sisendina statistikaprogrammide jaoks. Edasiste laiendatud uurimuste teostamiseks pole tehnilisi piiranguid, sest nii tunnuste, vastuste kui vastajate täiendav lisamine või ärajätmine on lihtsalt teostatav.

Tabel 3. Väljavõte algandmete tabelist

<25=1 25-40=2 >40=3	M=1 N=2	<5=1 5-10=2 >10=3	juht=1 alluv=2 võrdsed=3	Era=1 Riigi=2					
Tunnused					Vastused				
vanus	sugu	suurus	posits	moodust	1	2	3	...	40
1	1	3	2	2	3	2	2		2
3	2	2	3	1	4	3	2		3
2	1	2	1	2	3	1	3		4
...									

Vastajatele küsimustiku kergemini arusaadavaks muutmiseks tuleb kasutada vastusevariantide kodeerimist. Vastused on kodeeritud järgmiselt: 1=alati; 2=sageli; 3=vahetevahel; 4=harva; 5=mitte kunagi. Vastusevariantide selline esitus peab eeldatavasti tagama väiksema ajakulu vastusevariantidele keskendumiseks ja seega tõstma küsimustiku täitmise efektiivsust. Objektiivsete andmete kogumise eelduseks on ka vastajate madal vastuseis, mis tuleneb olulisel määral küsimustiku piisavast lihtsusest ja loogilisusest.

Vastajate sotsiaal-demograafiliste tunnuste kodeerimiseks on algandmete tabelis kajastatud valikvastused tähistatud arvudega. Teatud kvalitatiivsele näitajale vastab statistiliselt töödeldav arv. Vastajate tunnuste kodeerimine on teostatud järgmiselt:

- 1) vastaja vanus: 1=alla 25 aasta, 2=25-40 aastat, 3=üle 40 aasta;
- 2) vastaja sugu: 1=mees; 2=naine;

- 3) grupi suurus milles vastaja on tavaliselt osalenud otsustamises: 1=alla 5, 2=vahemikus 5 kuni 10, 3=üle 10;
- 4) vastaja on tavaliselt grupis: 1=juht; 2=alluv; 3=kõik on võrdsed;
- 5) otsustamisgrupp, milles vastaja osaleb, on moodustatud: 1=eraettevõttes; 2=riigiasutuses.

Probleemide eristamisel kvantitatiivselt esitatud andmetest ja seostamisel erinevate tunnustega saab hilisemates uuringutes vajadusel kasutada täiendavat kodeerimist. Andmete diferentseerimist saab kasutada näiteks konkreetsele väitele antud vastuste põhjal tekkinud hinnangu võrdlemisel kõigi vastuste hinnangutega. Näiteks väited, millele antud vastuste keskmine tulemus on suurem kõigi vastuste keskmisest, kodeeritakse arvuga 1 ja ülejäänud väited kodeeritakse arvuga 0. Analoogselt saab vajadusel kodeerida ühega hinnangute ülemisse kvartiili või detšiili kuuluvad andmed ja nulliga ülejäänud.

Kogutavate andmete usaldusväärsuse tõstmiseks pole käsitletud tulemuse seisukohast eeldatavasti marginaalse tähtsusega küsimusi ega loodud paljutasandilist demograafilist profiili. Ülesannete konkreetne piiritlemine ja andmete võimalikult vähene liigendamine lubavad tõsta saadud andmete statistilist usaldusväärsust ning teha järeldusi ka suhteliselt väikese valimi mahu korral.

Liigselt suure andmemahu korral ei suuda küsitletav keskenduda piisavalt kõigile küsimustele ja oluline teave võib kaduma minna. Samuti on jälgitud kogutavate andmete fokuseeritust lähtuvalt püstitatud eesmärgist, elimineerides antud uuringu kontekstis ebaolulise info.

Tulemuste analüüsimiseks piisava täpsuse tagab muuhulgas võimalike vastuste piiramine viieni ja sotsiaal-demograafiliste tunnuste liigitamine kahe- või kolmeastmeliselt. Oluline on ka konkreetsetel situatsioonidel põhinevate väidete süstematiseerimine kaheksasse alarühma. Probleemide süstematiseerimine võimaldab vaadelda andmeid ka probleemirühmadena ja teha vastavaid statistiliselt mõõdetavaid järeldusi.

Uurimus on autori poolt läbi viidud jaanuaris ja veebruaris 2004. aastal. Uuringu läbiviimiseks on kontakti võetud inimestega, kes sobisid küsitletavaks uuringu sotsiaal-

demograafilisest profiilist lähtuvalt. Kõik vastused ankeedile anti kirjalikult paber kandjal. Võimalusel vastas küsitletav kohe, kuid oli võimalik ka hiljem vastused tagastada. Isiklik kontakt tagab eeldatavasti küsimustele vastamisel suurema vastutuse ja annab küsitletavale võimaluse saada lisainformatsiooni, või täpsustada arusaamatuks jäänud küsimusi.

Eelnevast tulenevalt ei oleks elektrooniliste kanalite kasutamine olnud otstarbekas. Samuti võib eeldada, et tagastatud ankeetide suhtarv, võrreldes saadetud ankeetidega, oleks isiklikku suhtlemist mitte kasutades tõenäoliselt jäänud suhteliselt madalaks, mis võib moonutada vajalikku valimi struktuuri. Seega oli otstarbekas soovitud tulemuste saavutamiseks rakendada sihtgrupile fokuseeritud ankeetküsitlust. Ankeedi täitmise aeg oli vastajatel keskmiselt ca 15 minutit.

Kogutud andmete analüüsi meetodid on valitud lähtuvalt püstitatud eesmärgist. Erinevuste väljatoomiseks üksikute väidete, grupeeritud väidete ja sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes on kasutatud statistikaprogrammi SPSS 2.0 analüüsivõimalusi. Üksikutele väidetele antud vastustes statistiliselt oluliste erinevuste väljatoomiseks on rakendatud vastuste sagedusjaotuse analüüsi ja keskmiste vastuste võrdlusanalüüsi, arvestades hinnangute 95% tõenäosusega usalduspiiridega.

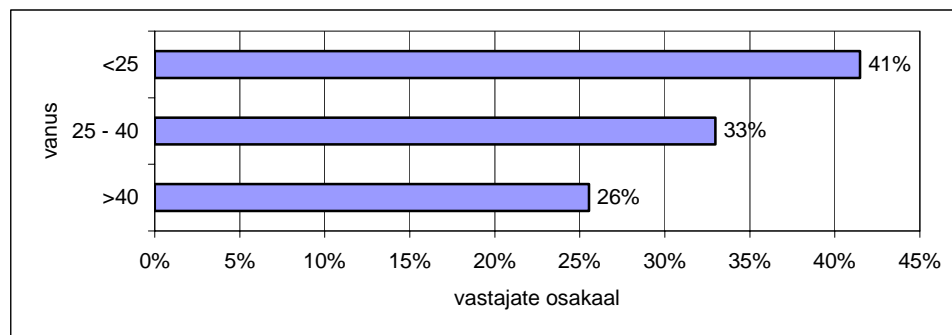
Rühmitatud väidete analüüsimiseks hinnatakse kõigepealt koostatud väidete rühmade reliaablusi Cronbachi alfa testi abil ja elimineeritakse vajadusel nendesse rühmadesse mitesobivad väited. Seejärel võrreldakse vastavatele probleemirühmade antud keskmiste hinnangute vahelisi erinevusi, rakendades samuti hinnangute 95% tõenäosusega usalduspiire. Samuti vaadeldakse probleemirühmade vahelisi korrelatsioone vastajate lõikes.

Erinevuste väljatoomiseks vastustes sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes kasutatakse ANOVA analüüsi ja LSD testi. Ka sellel juhul hinnatakse vastuseid võrreldes erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnustega vastajate keskmisi hinnanguid, arvestades 95% tõenäosusega usalduspiiridega.

Järgnevalt vaatleme valimi koosseisu sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Kokku moodustab valimi 94 isikut, ehk kes vastasid koostatud ankeedile (vt. lisa 1). Vastajad on

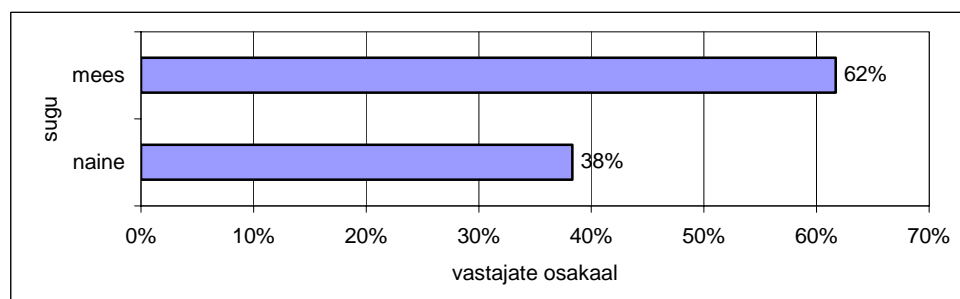
tegevad erinevates Eesti organisatsioonides. Üldjuhul on ühes organisatsioonis küsitletud 2-3 inimest. Suurem osa vastajatest on seejuures küsitletud Tartu linnas ja maakonnas, kuid üldistuste seisukohast pole autori hinnangul tõenäoliselt tegemist tulemusi oluliselt moonutava teguriga.

Kõigist vastajates kuulub vanusegruppi kuni 25 aastat 39 vastajat ehk 41%, vanusegruppi 25 kuni 40 eluaastat 31 vastajat ehk 33% ja vanusegruppi üle 40 eluaasta 24 vastajat ehk 26% (vt. joonis 6). Vastajate jaotust võib pidada suhteliselt tasakaalustatuks, kuigi esineb teatav noorema vanusegrupi ülekaal, eriti võrreldes vanema vanusegrupiga.



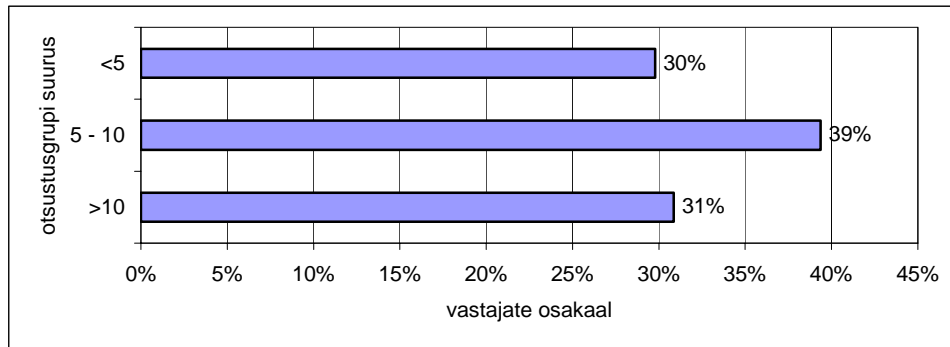
Joonis 6. Valimi jaotumine vanuse järgi (autori koostatud)

Vastaja soo alusel on küsitletud 58 meest ehk 62% ja 36 naist ehk 38% valimist (vt. joonis 7). Selle tunnuse osas esineb struktuuriliselt suhteliselt suur tasakaalustamatus, kuid võib olla põhjendatav sellega, et naised osalevad traditsiooniliselt vähem otsustamisprotsessides (Blum, Smith 1988: 349).



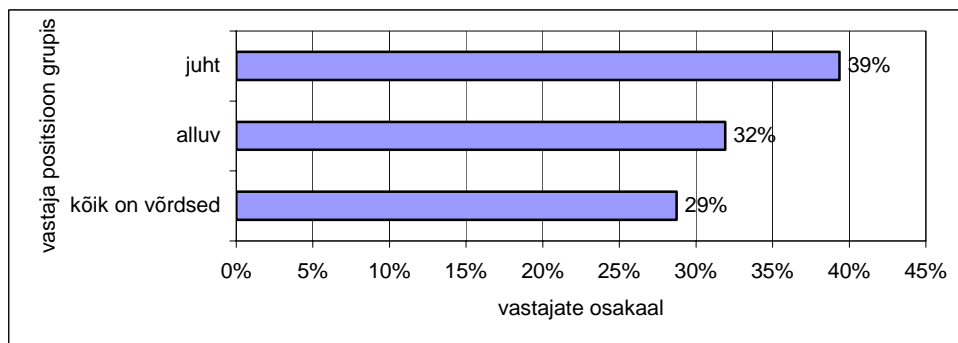
Joonis 7. Valimi jaotus soo järgi (autori koostatud)

Grupi suuruse järgi, milles küsitletav osaleb peamiselt otsustamises, jagunesid vastajad järgmiselt: 28 vastajat ehk 30% väitis, et ta otsustab peamiselt grupis, mille suurus on alla 5 liikme, 37 vastajat ehk 39% otsustab peamiselt 5 kuni 10 liikmelises grupi ja ülejäänud 29 vastajat ehk 31% grupis, mille suurus on üle 10 liikme (vt. joonis 8).



Joonis 8. Valimi jaotus otsustusgrupi suuruse järgi (autori koostatud).

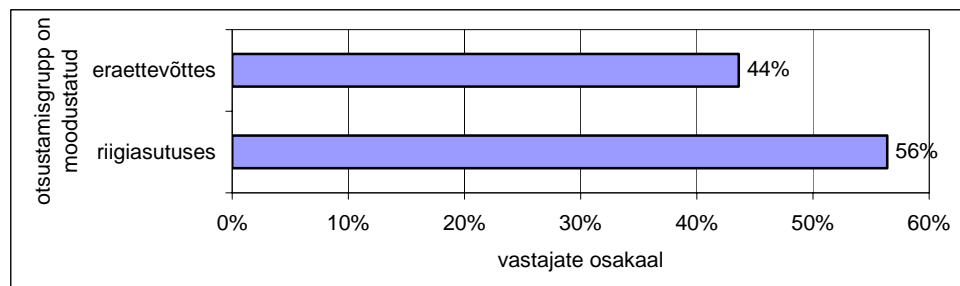
Vastaja positsiooni järgi jagunesid vastused kolme osasse. Esimese osa moodustavad vastajad, kes on tavaliselt grupis juhid, ning neid on 37 ehk 39%. Teise osa vastajaid moodustavad tavaliselt alluva positsioonis grupi liikmed, ning neid on 30 ehk 32%. Kolmanda variandina oli võimalik end liigitada otsustajana grupis, kus kõik grupi liikmed on formaalselt võrdsed, ehk puudub grupisisene hiearhia. Sellise tunnusega vastajaid on 27 ehk 29% (vt. joonis 9).



Joonis 9. Valimi jaotus vastaja positsiooni järgi grupis (autori koostatud)

Grupi moodustamise raamistiku järgi jagunesid vastajad era- ja riigistruktuurides moodustatud gruppidesse kuulujateks. Vastajatest 41 ehk 44 % osalesid gruppides, mis on

moodustatud eraettevõtetes ja 53 ehk 56% gruppides, mis on moodustatud riigiasutustes (vt. joonis 10).



Joonis 10. Valimi jaotus otsustusgrupi moodustamise koha järgi (autori koostatud).

Eelnevast vastajate struktuuri analüüsist võib näha, et ühegi tunnuse osas ei ületa valimi suurima osakaaluga osa väikseima osakaaluga osa rohkem kui 1,63 korda. Seejuures on märgatavad erinevused vanusegruppide osas, kus vastajate suhteliselt suurem osakaal on nooremas vanusegrupis ja väiksem vanemate vastajate grupis (erinevus 1,63 korda). Samuti on suhteliselt rohkem vastajate hulgas mehi (erinevus 1,61 korda) ja riigiasutustes moodustatud gruppides osalejaid (erinevus 1,29 korda). Otsustusgrupi suuruse järgi on suurema osakaaluga keskmistes, ehk 5-10 liikmelistes gruppides osalejad ja vastaja positsiooni järgi juhtivatel kohtadel olevad isikud.

Kogutud andmete analüüsimisel ei tohi jätta arvestamata võimalike moonutustega saadud vastustes. Probleemid vastustes võib liigitada vastaja seisukohast objektiivseteks ja subjektiivseteks. Objektiivsete probleemide hulka kuuluvad näiteks ebakorrektned ja ebaloogiline informatsiooni esitus, ehk uurimismeetodi ja vahendite madal efektiivsus. Subjektiivsed probleemid seonduvad näiteks vastaja psühholoogilise seisundiga, tema viimase perioodi läbielamistega, väidete erineva tõlgendamisega ja vastuste hinnanguskaala interpreteerimisega.

Kuna vastajal puudub otsene sisemine motivatsioon küsimustele vastata, siis võib esineda vastamisel pealiskaudset suhtumist. Sellisel juhul võib eeldada kas juhuslikku vastamist küsimustesse süvenemata või vastatakse sisuliselt vaid nendele küsimustele, mis on esimesel hetkel arusaadavad ja ülejäänute puhul valitakse keskmine vastusevariant. Antud probleemi vastustes pole siiski võimalik oluliselt vähendada ka lisamotivatsiooniga, sest

vastuste kvaliteeti pole võimalik mõõta ja järelkult pole otsest seost tulemuse ja motivatsiooni vahel.

Viieastmelise vastusteskaala korral ei tohiks vastajal tekkida eeldatavat valikuprobleemi, ehk situatsiooni kui vastusevariantide arv ületab vastaja tunnetusliku eristusvõime, sest selgelt eristuvate ekstreemumite ja keskmise vahele jääb vaid üks valik. Seega pole vaja vastajal kulutada lisaenergiat sobiva valikvastuse määratlemisel, mis suurendab küsimustele keskendumise aega. Arvestades subjektiivsetes hinnangutes esinevat suhtelist ebastabiilsust, pole suurema arvu valikvastuste kasutamine tõenäoliselt otstarbekas ega taga ka olulist lisainformatsiooni.

Vastajal võib tekkida ka probleeme küsimustest arusaamisel. Siiski võib peale ankeedi testimist katseisikutel ja küsitlemist, kuidas mõisteti konkreetseid küsimusi, olla veendunud, et vastused on olulises osas põhinevad õigel arusaamisel küsimustest.

Küsimustele vastamisel võib ankeedi lõpuosas samuti tekkida keskendumise probleem ning seega võib arvata, et ankeedi algusosa küsimustele on vastatud läbimõeldumalt ja viimastele küsimustele vähem hoolikalt. Vastava efekti mõju vähendamiseks on küsimused analoogsete situatsioonide kohta hajutatud tähestikuliselt järjekorda seadmisega. Sellest probleemist tuleneb ka vajadus hoida ankeedile vastamise aeg lähtuvalt eesmärgist minimaalsena, et saada piisavalt efektiivsemaid hinnanguid. Seega tuleb alati teha kompromiss andmete hulga ja kvaliteedi vahel. Andmete kvaliteedina tuleb muuhulgas mõista küsimuste esitamise keerukust.

2.2. Grupis otsustamise probleemide koondhinnangud

Käesolevas alapeatükis on käsitletud grupis otsustamise probleemide koondhinnanguid. Vaatluse alla tulevad vastuste keskväärtused koos usalduspiiridega, grupeeritud väidete rühmade reliaablused, korrigeeritud väidete rühmade vahelised korrelatsioonid ja grupeeritud vastuste keskväärtused koos usalduspiiridega. Vastuste koondhinnangute analüüsil ja järelduste tegemisel pole arvestatud sotsiaal-demograafiliste tunnustega.

Järgnevalt analüüsime erinevusi vastustes lähtuvalt nende statistilistest parameetritest. Vastuste minimaalsed ja maksimaalsed väärtused ning keskmised väärtused koos

standardhälbe ja dispersiooniga on esitatud lisas 2. Vastuste keskmine väärtus üle kõigi väidete on 2,97 (standardhälve, edaspidi SH=1,09). Üldise keskmise hinnangu usalduspiirid on 95% tõenäosusega vastavalt alumine 2,94 ja ülemine 3,00. Seega on keskmine vastus üle kõikide väidete ligikaudu võrreldav vastusevariandiga 3 ehk “vahetevahel”. Küll aga eristusid vastused väidetele, mille keskmine väärtus erineb rohkem kui 0,5 võrra üldisest keskmisest, ehk keskmiste hinnangud üle 3,47 ja alla 2,47. Nendele väidetele antud vastused on selgelt orienteeritud vastusevariantide “sageli” ja “harva” suunas. Kokku saab selliseid väiteid välja tuua 12, millest viie poolt kirjeldatavaid probleeme peetakse suhteliselt väheoluliseks ja seitsme poolt kirjeldatavaid probleeme suhteliselt oluliseks.

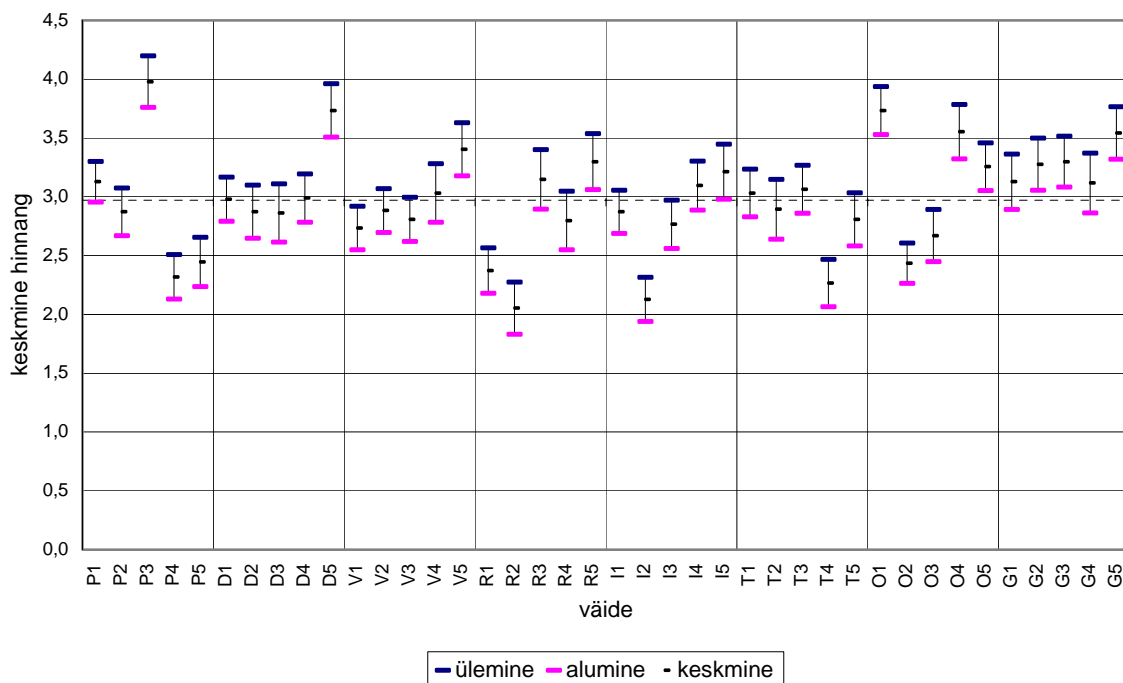
Probleemid, mida iseloomustavaid väiteid hinnati kõige ebaolulisemaks on P3 ehk “Grupp isoleeritakse kriitika kartuses võimalusel väliskeskkonnast” (keskmine, edaspidi M=3,98, SH=1,07), D5 ehk “Probleemi arutamisele kulutatud aeg on seda lühem, mida keerulisem on probleem” (M=3,73, SH=1,11), O1 ehk “Grupi liikmed tunnevad end kõikvõimsana, mistõttu kaob näiliselt vajadus mõelda” (M=3,73, SH=1,00), O4 ehk “Otsustamisel ei jälgita esialgset eesmärki ja keskendutakse mõnele äärmuslikule strateegiale” (M=3,55, SH=1,12) ja G5 ehk “Üldise arvamusega mittenoostujad tõrjutakse grupi üksmeele hoidmiseks eemale” (M=3,54, SH=1,09). Nagu näha on vähemoluliste probleemide kategoorias esindatud kaks otsuste polariseerumise väidet kuid mitte ühtegi otsuste valiku ja rakendamise faasi väidet ega informatsiooni jagamise ja tunnetuslike piirangute väidet.

Probleemid, mida iseloomustavaid väiteid hinnati kõige olulisemaks on R2 ehk “Mida enam kaasab juht otsustamisse alluvaid, seda väiksem on vastuseis otsuste rakendamisel” (M=2,05, SH=1,08), I2 ehk “Hinnangutega seotud probleemide korral arvestatakse infoga, mis on kõigile ühiselt teada” (M=2,13, SH=0,92), T4 ehk “Lahendust, mida ei suudeta ette kujutada, peetakse vähemtõenäoliseks” (M=2,27, SH=0,99), P4 ehk “Grupp saavutab otsustamisel parema tulemuse, kui keskendub rohkem faktidele, mitte hinnangutele” (M=2,32, SH=0,92), R1 ehk “Koosolekutel probleemide lahendamine mõjub grupi koostööle paremini võrreldes individuaalse suhtlemisega” (M=2,37, SH=0,94), O2 ehk “Kuulajad kohandavad kuuldut vastavalt oma eelarvamustele” (M=2,44, SH=0,84) ja P5 ehk “Kui planeerimist ei nõuta, siis asutakse kohe tegutsema” (M=2,45, SH=1,02).

Olulisemate probleemide kategoorias on järelikult eristunud kaks otsuste planeerimise ja rakendamise faasi väidet kuid mitte ühtegi diskussiooni ja valiku faasi ega grupimõtlemise väidet.

Tulemuste tõlgendamisel on tähtis arvestada asjaoluga, et eelnimetatud eristunud väited ja nende poolt kirjeldatud probleemid on suhteliselt olulisemad või vähemolulisemad võrreldes keskmise hinnanguga grupis otsustamise probleemide üldisele olulisusele. Järelikult ei saa väita, et konkreetse probleemi olemasolu pole kinnitust leidnud, vaid et teoreetilistes käsitlustes esiletõstmist leidnud probleemi esinemise sagedus on käesoleva uuringu järgi teatud statistilise väärtusega.

Saadud hinnangute usalduspiiride määramiseks on kasutatud t-testi ja usalduspiirid on määratud 95% tõenäosusega. Usalduspiiride arvulised väärtused saadud hinnangutele on esitatud lisa 3 ja graafiliselt on kujutatud joonisel 11.



Joonis 11. Väidetele antud vastuste keskmised ja vastavate hinnangute 95% tõenäosusega usalduspiirid (autori koostatud)

Joonist 11 analüüsidest võib märgata planeerimise faasi väidetele antud hinnangute suhteliselt suurt lahknevust, mis võib olla tingitud sellesse rühma kuuluvate väidete sisulisest lahknevusest või planeerimise faasi probleemide madalale homogeensusele. Diskussioonifaasi väidetest eristub teistest oluliselt väide D5 ehk “Probleemi arutamisele kulutatud aeg on seda lühem, mida keerulisem on probleem”. Seda probleemi peetakse palju vähem oluliseks kui teisi diskussioonifaasi probleeme. Võimalik on ka, et vastav probleemipüstitus on vastajate jaoks liiga vähe usutav, sest loogiliselt peaks esimese reaktsiooni järgi olema vastupidi kui väites öeldud. Suhteliselt ühtlaselt on jaotunud vastused otsuste valiku ja grupimõtlemise väidetele, mis näitab et tõenäoliselt on tegemist homogeensete probleemirühmadega või on vastavad väited sarnased. Ülejäänud probleemirühmade lõikes on vastused väidetele jaotunud ühtlaselt ligikaudu ühe hinnanguühiku ulatuses.

Otsustamisprotsessi eest vastutav juht peaks oma tegevuses rohkem tähelepanu pöörama nendele probleemidele, mida peetakse suhteliselt sagedamini esinevateks ja tegelema vähemoluliste probleemidega viimases järjekorras. Seega on uurimus andnud olulist informatsiooni, millele peaks organisatsioonides otsustamisel rohkem tähelepanu pöörama ja milliseid probleeme ei hinnata eriti sagedaseks. Konkreetsete väidete tasandil kõrgemale üldistuse tasemele liikumiseks vaatleme järgnevas analüüsis rühmadesse jagatud väidetele antud vastuste statistilisi parameetreid.

Erinevate probleemirühmade keskmised näitavad võimalikke erisusi nende tajumisel ja tähtsustamisel. Et hinnata vastavaid erinevusi, tuleb moodustada grupeeritud väidete vastustest koondandmestik. Järgnevalt eristame otsustamise protsessis esinevad probleemid vastavate alamrühmadena, et teostada grupeeritud andmete keskmiste võrdlusanalüüs.

Küsimustiku grupeeritud väidete reliaabluse väljaselgitamiseks on kasutatud Cronbachi alfasid, mis mõõdavad teatud rühmale küsimustele antud vastuste homogeensust. Vastav analüüs on vajalik selleks, et teostada statistiliselt usaldusväärset analüüsi kõrgemal üldistuse tasandil, kus väited on jagatud kaheksasse rühma.

Analüüsi tulemusel selgus, et Cronbachi alfa on esialgses klassifikatsioonis planeerimise faasi probleeme kajastavate väidete puhul 0,26. Väidete grupeeritud analüüsiks on vastav näitaja liiga madal, arvestades et käesoleva töö kontekstis võib minimaalselt aktsepteeritavaks tulemuseks pidada Cronbachi alfa väärtusi üle 0,5, kuigi kasutatakse ka teistsuguseid kriteeriumi väärtusi. Siiski ei tähenda planeerimise grupi väidete madal homogeensus sellel üldistuse tasandil vastavate väidete poolt mõõdetava probleemide ebaolulisust, kuid viitab mõne väite mittedobivusele antud gruppi. Järgnevas analüüsis selgus, et kui kustutada teatud väiteid vastavast grupist on võimalik saavutada piisav reliaabluse tase. Eraldades väidete grupist väited P3 ehk “Grupp isoleeritakse kriitika kartuses võimalusel väliskeskonnast” ja P4 ehk “Grupp saavutab otsustamisel parema tulemuse, kui keskendub rohkem faktidele, mitte hinnangutele” oli võimalik saada planeerimise faasi probleeme kirjeldavate väidete Cronbachi alfa väärtuseks 0,57. Eelnevast võib järeldada, et vastavad väited ei kirjelda tõenäoliselt planeerimise protsessi probleeme.

Edasi analüüsiti diskussiooni faasi iseloomustavate väidete reliaablust ühtse grupina. Selgus et Cronbachi alfa on 0,76 ehk piisavalt kõrge väitmaks, et diskussioonifaasi väited on homogeensed. Analüüs näitas, et Cronbachi alfa on 0,68 otsuste valiku faasi väidete korral ja 0,64 otsuste rakendamise faasi grupeeritud väidete korral, mis on aktsepteeritav tulemus.

Info jagamisel tekkivaid probleeme kirjeldavate väidete grupeerimisel selgus, et Cronbachi alfa on 0,47. Aktsepteeritava tulemuse saavutamiseks oli vaja eraldada grupist väide I2 ehk “Hinnangutega seotud probleemide korral arvestatakse infoga, mis on kõigile ühiselt teada”, mille järel kujunes reliaabluse hinnanguks 0,60. Vastukajadest küsimustele võib siiski järeldada, et väite I2 sõnastus polnud kõigile vastajatele täpselt arusaadav.

Tunnetuslike piirangute grupi väidete analüüsimisel selgus, et Cronbachi alfa on 0,61, mis näitab väidete piisavat homogeensust. Samuti on otsuste polariseerumise probleemi iseloomustavate väidete Cronbachi alfa 0,58 ja grupimõtlemise probleemi väidete grupi vastav näitaja 0,79 piisavad, et kinnitada nende gruppide reliaablust.

Seega osutusid kõik analüüsitud väidete rühmad peale eelkirjeldatud modifitseerimist piisavalt usaldusväärseks, et kasutada neid grupeeritud väidete hindamisel. Edaspidistes uuringutes on soovitatav asendada väljasorteeritud väited vastavates väidete rühmades uutega. Väidete asendamine aitab tasakaalustada erinevate rühmade suurust ja vähendada võimalikku statistilist viga. Nagu eelnevalt öeldud, on vastavate probleemirühmade piirjooned siiski tinglikud kuid selgelt eristatavad. Järelikult on otstarbekas analüüsida erinevusi probleemirühmade vahel, et gruppides otsustamist efektiivsemalt suunata.

Selleks, et võrrelda väidete rühmadele antud keskmisi hinnanguid vastajate lõikes, teostati korrelatsioonanalüüs. Määrati erinevatele väidete rühmadele vastajate poolt antud keskmiste hinnangute vahelised korrelatsioonikordajad (vt. tabel 4). Selleks leiti iga vastaja keskmine hinnang vastava probleemirühma väidetele. Väidete hulgast olid välja jäetud eelnevas reliaablusanalüüsis eristatud väited P3, P4 ja I2. Korrelatsioonanalüüs näitas, et kõikide väidete rühmade vahel esines statistiliselt oluline ($p < 0,05$) positiivne seos. See tähendab, et 95 % tõenäosusega võib väita, et erinevad vastajad on hinnanud vastavatesse rühmadesse kuuluvaid väiteid sarnase seaduspärasuse järgi, ehk üldkogumi vastustes esineb teatav homogeensus. Järelikult on erinevad vastajad hinnanud erinevatesse rühmadesse kuuluvaid probleeme suhteliselt olulisemaks või vähemolulisemaks analoogselt koondhinnangutega. Need vastajad, kes on teatud probleemide rühmale andnud näiteks kõrgema keskmise hinnangu, on tõenäoliselt andnud ka teistele probleemirühmadele kõrgema keskmise hinnangu ja vastupidi.

Nagu näha, esineb vastajate hinnangutes positiivne seos erinevate probleemirühmade hindamisel, või teisiti öeldes, pole võimalik väita, et seost vastuste vahel ei esine. Korrelatsioonikordajaid analüüsides saab ka järeldada, et seose kirjelduse määr on kõikidel juhtudel suhteliselt sarnane, jäädes vahemikku 0,42-0,68. Seega on ilmnenud seosed vastaja üldise probleemide olulisuse hindamise ja konkreetse probleemirühma vahel. Võib eeldada, et vastav tulemus on osaliselt tingitud vastaja üldisest kriitilisusest grupis otsustamise probleemide hindamisel. Siiski on tulemuste usaldusväärse seisukohast oluline, et kõik korrelatsioonid on ühesuunalised, mis näitab, et vastajate hinnangud probleemirühmade olulisuse erinevuste kohta on sarnased. Järelikult saab vastavaid probleemirühmasid võrreldes eeldada statistiliselt oluliste erinevuste eristumist.

Tabel 4. Väidete rühmade vahelised Pearsoni korrelatsioonikordajad

Väidete rühm	Planeerimine	Diskussioon	Valik	Rakendamine	Info jagamine	Tunnetuslikud	Polariseerumine	Grupimõtlemine
Planeerimine	1,00	0,47	0,47	0,49	0,42	0,54	0,61	0,44
Diskussioon		1,00	0,68	0,55	0,61	0,56	0,66	0,63
Valik			1,00	0,55	0,68	0,60	0,61	0,62
Rakendamine				1,00	0,52	0,64	0,59	0,60
Info jagamine					1,00	0,53	0,48	0,61
Tunnetuslikud						1,00	0,60	0,64
Polariseerumine							1,00	0,66
Grupimõtlemine								1,00

Märkus: kõik korrelatsioonikordajad on statistiliselt olulised ($p < 0,05$)

Järgnevalt analüüsime, millised on keskmiste vastuste erinevused grupeeritud väidete vahel (vt. tabel 5). Gruppi moodustavate väidete hulgast on varem selgitatud põhjustel välja jäetud planeerimisprotsessi probleeme kirjeldavad väited P2 ja P3, ning info jagamise probleeme kirjeldavate väidete hulgast väide I2. Väljaselgitatud erinevused on aluseks ettepanekute tegemisel grupis otsustamise probleemirühmadega tegelemiseks.

Tabel 5. Grupeeritud väidete statistilised parameetrid

Väidete rühm	Keskmine hinnang	Erinevus üldisest keskmisest hinnangust	Standardhälve	Alumine usalduspiir (95%)	Ülemine usalduspiir (95%)
Planeerimine (3)	2,82	-0,16	0,99	2,70	2,93
Diskussioon (5)	3,09	0,11	1,12	2,99	3,19
Valik (5)	2,97	-0,01	1,04	2,88	3,07
Rakendamine (5)	2,73	-0,25	1,22	2,62	2,84
info jagamine (4)	2,99	0,01	1,03	2,88	3,09
Tunnetuslikud (5)	2,81	-0,17	1,10	2,71	2,91
Polariseerumine (5)	3,13	0,15	1,12	3,03	3,23
Grupimõtlemine (5)	3,27	0,29	1,13	3,17	3,37
Kõik kokku (37)	2,98	0,00	1,09	2,95	3,02

Märkus: sulgudes on esitatud vastavasse gruppi kuuluvate väidete arv

Seega, kui arvestada, et keskmine hinnang üle kõikide väidete on 2,98 (SH=1,09), võib esile tuua planeerimise faasi hinnangut, mille keskmine väärtus on 0,16 võrra väiksem, ehk vastava grupi probleeme peetakse keskmiselt olulisemaks (vt. tabel 5). Esile võib veel tuua otsuste rakendamise faasi hinnangut, mille väärtus on üldisest keskmisest 0,25 võrra väiksem, ehk vastavat probleemide gruppi peetakse samuti keskmisest olulisemaks. Vastavad erinevused on statistiliselt olulised vähemalt 95% tõenäosusega.

Planeerimise ja rakendamise faasi probleemide keskmisest olulisemaks hindamine näitab, et otsustamisprotsessi alg- ja lõppfaas on kõige kriitilisemad. Mõneti on see ka loogiliselt järeldatav, sest tavaliselt tekib kõige enam probleeme protsesside efektiivsel alustamisel ja lõpetamisel. Vastavad tulemused on tõenäoliselt selgitatavad inimeste vastuseisuga muutustele. Kindlasti on otsustusprotsessi alustamisel ja lõpetamisel tegemist muutust nõudva situatsiooniga. Vähem probleeme tekib aga protsessi käigus, ehk diskussiooni ja otsuse valiku faasis. Planeerimise faasis on vaja alustada mõtlemist probleemi üle ja rakendamise faasis on vaja alustada reaalsel tegevust, mis mõlemad nõuavad lisapingutust. Stressisituatsioonis teatavasti probleemid võimenduvad.

Eelpool nimetatud probleemide rühmadest saab statistiliselt olulised erinevused võrreldes üldise keskmise hinnanguga välja tuua tunnetuslike piirangute, polariseerumise ja grupimõtlemissuhte probleemide puhul (vt. tabel 5). Kui tunnetuslike piirangute hinnang on keskmisest 0,17 võrra väiksem, ehk vastavat probleemigruppi peetakse suhteliselt olulisemaks, siis polariseerumise ja grupimõtlemissuhte probleeme peetakse suhteliselt vähemolulisteks. Kui polariseerumise probleeme peetakse hinnanguna vaid keskmiselt 0,15 võrra vähemolulisteks, siis grupimõtlemissuhte probleeme hinnatakse tervelt 0,29 võrra vähem oluliseks kui keskmiselt kõiki probleeme kokku.

Sellest võib järeldada, et tõenäoliselt on grupimõtlemissuhte, kui suhete hoidmisele suunatud protsessi, positiivne mõju suhteliselt tugev, võrreldes selle otsustamist takistava efektiga. Polariseerumise probleemide vähemoluliseks hindamine näitab tõenäoliselt, et vastavat temaatikat kas pole peetud sageli esile tulevaks või siis ei suudeta väite esitatud situatsiooni reaalsel tegevustega seostada, kuna tegemist on seni väheteadvustatud probleemiga.

Tunnetuslike piirangute osutumine keskmisest olulisemaks on mõneti eeldatav tulemus, sest praktilistes otsustamissituatsioonides on inimvõimete või nende realiseerimise piiratus üks selgemaid takistusi efektiivsuse tõstmisel. Suhteliselt väike erinevus üldisest hinnangust võib olla seletatav sellega, et inimesed võrdlevad end teistega ja seetõttu keskmiselt justkui tunnetuslike võimete piiratus ei eristu. Samuti ei teadvustata sageli enda ega teiste käitumises esinevaid probleeme, kuna tunnetuslike võimete piiratus ei luba neid ka tajuda. Vastav järeldus seondub tähelepanekuga, et mida rohkem teadmisi omandada, seda selgemaks saab, kui väikese osa see tegelikult moodustab tervikust.

Väidete rühmadele antud keskmiste hinnangute omavahelinevaheline võrdlusanalüüs andis järgnevas tabelis esitatud tulemused (vt. tabel 6). Sellest tabelist saab järeldada, millised statistiliselt olulised erinevused probleemirühmade vahel eksisteerivad.

Tabel 6. Väidete rühmade vahelised hinnangute erinevused

Väidete rühm	Planeerimine (3)	Diskussioon (5)	Valik (5)	Rakendamine (5)	info jagamine (4)	Tunnetuslikud (5)	Polariseerumine (5)	Grupimõtlemine (5)
Planeerimine (3)	x	0,27					0,31	0,45
Diskussioon (5)		X		-0,36		-0,28		
Valik (5)			x	-0,24				0,30
Rakendamine (5)				x	0,26		0,40	0,54
info jagamine (4)					x			0,28
Tunnetuslikud (5)						x	0,32	0,46
Polariseerumine (5)							x	
Grupimõtlemine (5)								x

Märkus1: Võrreldud on veergudes olevate rühmade keskmiste hinnangute erinevust ridades olevate rühmade suhtes

Märkus2: Esitatud on vaid statistiliselt olulised erinevused ($p < 0,05$)

Märkus3: Sulgudes on esitatud vastavasse rühma kuuluvate väidete arv

Tulemusi analüüsid on näha, et olulised erinevused ilmnevad hinnangutes grupimõtlemise probleemidele, mis on suhteliselt vähem olulised kõikide teiste rühmadega võrreldes, välja arvatud diskussioonifaasi ja polariseerumise probleemid. Polariseerumise probleemide rühm on samuti vähem oluline või samaväärne kui kõik teised probleemid.

Vastupidiselt, vaid teistest gruppidest olulisemad või võrreldavad, on planeerimise ja otsuste rakendamise faasi probleemid ning tunnetuslikud piirangud. Kolmanda grupi moodustavad aga diskussiooni ja otsuste valiku faasi probleemid ning informatsiooni jagamise piirangud, mis on mõnest teisest piirangust kas olulisemad, vähemolulised või võrdväärised.

Grupis otsustamise efektiivsemaks muutmiseks tuleks eelkõige keskenduda nendele probleemirühmadele, mis on suhteliselt olulisemad. Kui valik tuleb teha mitme erineva probleemirühma vahel, siis on abiks tabel 6, mille alusel saab teha vajalikud valikud. Kui statistiliselt olulist erinevust vastavate probleemirühmade vahel ei esine, siis tuleks lähtuda konkreetsetest probleemidest ja võrrelda neid üksikutele väidetele antud hinnangutega. Seega võib olla efektiivne lahendus võrrelda konkreetse grupis otsustamise keskkonna mõjutamise planeeritavaid meetmeid nii üksikutele probleemidele kui grupeeritud probleemidele antud hinnangutega.

Seega leidis kahel erineval viisil probleemide rühmade keskmiste hinnangute võrdlemisel kinnitust, et suhteliselt olulisemaks hinnati otsustamise planeerimise ja rakendamise faasi probleeme ning inimeste tunnetuslike piiranguid ja vähemoluliseks otsuste polariseerumise ning grupimõtlemise probleeme. Järelikult tuleb grupis otsustamise tõhusamaks muutmiseks keskenduda peamiselt otsustusprotsessi alg- ja lõppfaasile ning indiviidide tunnetuslikele piirangutele.

Üldistades saadud tulemusi võib öelda, et selgelt eristusid teistest nii üksikud probleemid kui ka probleemide rühmad. Grupis otsustamise eest vastutav isik peaks vastavaid olulisemaks osutunud probleeme ja probleemirühmasid käsitlema sisendina oma tegevuse planeerimisel ja pöörama seega rohkem tähelepanu nende kriitilisemate valdkondadega tegelemisele.

2.3. Grupis otsustamise probleemide hindamise erinevused sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes

Koguvalimi analüüs ei sisalda informatsiooni erinevate sotsiaalsete ja demograafiliste tunnuste mõjust vastustele. Selleks et välja selgitada erinevused gruppide vahel, mis on

küsimustikus defineeritud, tuleb teostada vastavate tunnuste abil moodustatud gruppide vaheline võrdlusanalüüs. Selleks, et võtta arvesse kõik rohkem kui kahe teguri vahelised erinevused on otstarbekas kasutada ANOVA analüüsi. Samas ei anna ANOVA analüüs informatsiooni selle kohta, milliste konkreetsete tunnuste väärtuste vahel erinevused ilmnevad ja kui suured ja millise suunaga vastavad erinevused on. Selle informatsiooni saamiseks kasutatakse LSD testi. Järgnevalt vaatlemegi, kuidas mõjutavad erinevad sotsiaalsed ja demograafilised tegurid grupis otsustamise probleemide tajumist. Olulisuse nivooks on võetud 0,05.

Kõigepealt teostati ANOVA analüüs ja LSD test vanusegruppide vahel väidete lõikes, et välja selgitada probleemid, mida teatud vanusegrupid hindavad erinevalt. Analüüsi üldistatud tulemused on esitatud lisas 4, kus on näidatud milliste tunnuste ja väidete osas statistiliselt olulised erinevused ilmsid..

Planeerimise faasi probleeme eristavad vanusegruppide alusel väited P3 ehk “Grupp isoleeritakse kriitika kartuses võimalusel väliskeskonnast” ($F(2,91)=7,20$, $p=0,00$) ja P4 ehk “Grupp saavutab otsustamisel parema tulemuse, kui keskendub rohkem faktidele, mitte hinnangutele” ($F(2,91)=3,80$, $p=0,03$). Väite P3 vastuste keskmine on vastavalt vanusegrupis kuni 25 eluaastat 3,51, vanusegrupis 25-40 eluaastat 4,32 ja vanusegrupis üle 40 eluaasta 4,29. Väite P4 vastuste keskmine on vastavalt vanusegrupis kuni 25 aastat 2,62, vanusegrupis 25-40 aastat 2,16 ja vanusegrupis üle 40 aasta 2,04.

Selgub, et probleemi P3 hindab noorem vanusegrupp võrreldes teistega rohkem oluliseks, kuid probleemi P4 vastupidi vähem oluliseks. Põhjus võib seisneda reliaablusanalüüsiga välja selgitatud väite P3 mittesobimises planeerimisfaasi väidete hulka.

Diskussioonifaasi probleeme kajastavatest väidetest saab vanusegruppide statistiliselt olulisest mõjust rääkida kõikide väidete puhul. Väite D1 ehk “Inimesed püüavad võimalusel vältida otsuste vastuvõtmist näiteks otsustamise edasilükkamise, vastutuse vältimise, alternatiivide ignoreerimise või diskussiooni lihtsustamise teel” ($F(2,91)=5,18$, $p=0,01$) keskmised vastused on vanusegrupis kuni 25 aastat 2,64, vanusegrupis 25-40 3,29 ja vanusegrupis üle 40 aasta 3,13. Väite D2 ehk “Otsustamist takistab grupi liikmete passiivne osalemine töös” ($F(2,91)=3,19$, $p=0,05$) keskmised vastused on vanusegrupis

kuni 25 aastat 2,59, vanusegrupis 25-40 2,90 ja vanusegrupis üle 40 aasta 3,29. Väite D3 ehk “Otsustamist takistavad kõrvalekaldumine teemast, vahelesegamised, eelarvamused ja emotsioonid” ($F(2,91)=3,12$, $p=0,05$) keskmised vastused on vanusegrupis kuni 25 aastat 2,54, vanusegrupis 25-40 2,94 ja vanusegrupis üle 40 aasta 3,29. Väite D4 ehk “Paljudel grupi liikmetel puudub oskus arusaadavalt väljenduda” ($F(2,91)=4,21$, $p=0,02$) keskmised vastused on vanusegrupis kuni 25 aastat 2,69, vanusegrupis 25-40 3,03 ja vanusegrupis üle 40 aasta 3,42. Väite D5 ehk “Probleemi arutamisele kulutatud aeg on seda lühem, mida keerulisem on probleem” ($F(2,91)=8,87$, $p=0,00$) keskmised vastused on vanusegrupis kuni 25 aastat 3,21, vanusegrupis 25-40 4,1 ja vanusegrupis üle 40 aasta 4,13.

Kuna kõikide väidete korral esineb samasuunaline seos, siis saab väita, et nooremad vastajad arvavad kõiki diskussioonifaasi probleeme olevat tähtsamad kui üle 40 aastaste vanusegrupp. Saadud tulemus vastab eeldusele, et vanematel inimestel on suurem suhtlemiskogemus ja järelikult on diskussiooniga seonduvad probleemid nende jaoks vähem olulised.

Otsuse valiku faasis saab vanusegruppide alusel tuua välja statistilised erinevused väidetes V2 ehk “Grupi liikmed eelistavad otsustamismeetodeid, mis tekitavad osalejates olukorra üle tugevama kontrolli tunde” ($F(2,91)=5,13$, $p=0,01$) ja V5 ehk “Tasavägisel hääletusel kaotajaks jäänud võivad takistada otsuste täitmist” ($F(2,91)=12,99$, $p=0,00$). Keskmise vastus väitele V2 on vanusegrupis kuni 25 eluaastat 2,54, vanusegrupis 25-40 eluaastat 3,16 ja vanusegrupis üle 40 eluaasta 3,1. Väitele V5 on vastatud alla 25 aastaste hulgas keskmiselt 2,79, 25-40 aastaste hulgas 3,77 ja üle 40 aastaste hulgas 3,91.

Jällegi hindab noorem vanusegrupp tekkivaid probleeme teistest olulisemaks, kuid keskmise ja üle 40 aastaste grupi vahel olulisi erinevusi pole. Kuna erinevused ilmsid kõigest kahe probleemi osas siis ei saa üldistada, et otsuste valiku faasi probleeme tervikuna hindavad noored tähtsamaks. Siiski on konkreetselt eriti probleemi V5 osas tugev lahknevus, mis tähendab et nooremad grupi liikmed tajuvad tõenäoliselt teravamalt takistusi mida vanemad grupi liikmed teevad kaotajaks jäädes peale otsuse valikul.

Otsuste rakendamise faasis tekkivaid probleeme kajastavad väited, mis eristuvad vanusegruppide lõikes, on R3 ehk “Otsust peetakse ausaks, juhul kui see on meile kasulik,

ka siis kui otsus võeti vastu reegleid rikkudes” ($F(2,91)=11,45$, $p=0,00$) ja R5 ehk “Soovitakse edasi tegeleda ebaõnnestunud otsuste täitmisega, et mitte tunnistada oma tehtud viga” ($F(2,91)=13,58$, $p=0,00$). Keskmise vastus väitele R3 on vanusegrupis kuni 25 eluaastat 2,51, vanusegrupis 25-40 eluaastat 3,45 ja vanusegrupis üle 40 eluaasta 3,79. Väitele R5 on vastatud alla 25 aastaste hulgas keskmiselt 2,64, 25-40 aastaste hulgas 3,81 ja üle 40 aastaste hulgas 3,71.

Analoogselt valiku faasiga hindavad ka siin nooremad vastajad kahte konkreetset probleemi olulisemaks. Põhjuseks on tõenäoliselt noorema vanusegrupi vastajate väiksem kogemus otsuste rakendamise konfliktide lahendamisel. Sageli on nooremad grupi liikmed vastuvõtlikumad mõjutustele, kuid ise ei suuda veel teisi edukalt mõjutada ja seetõttu võivad olla ka rahulolematumad.

Info jagamisel esilekerkivaid probleeme vanusegruppide lõikes eristab väide I3 ehk “Mõned isikud grupis võivad mõjutada info valikulist avaldamist” ($F(2,91)=5,51$, $p=0,01$). Selle väite keskmine vastus on alla 25 aastaste grupis 2,38, 25-40 aastaste grupis 3,0 ja üle 40 aastaste grupis 3,13. Siin eristus vaid üks väide ja ka selle puhul võib oletada, et vanematel grupi liikmetel on sagedamini välja kujunenud isklik seisukoht ja sellepärast ei tajuta informatsiooni varjamist nii kriitiliselt.

Grupis otsustamise tunnetuslikest probleemidest on võimalik vanuse järgi tuvastada statistiliselt oluline erinevus väite T1 ehk “Inimesed rõhutavad hetkeemotsioonidest tulenevat ja ignoreerivad fakte” ($F(2,91)=6,86$, $p=0,00$) puhul. Selle väite keskmine vastus on alla 25 aastaste grupis 2,62, 25-40 aastaste grupis 3,26 ja üle 40 aastaste grupis 3,42. Ka sel juhul tajuvad nooremad hetkeemotsioonide rõhutamist teravamalt, ilmselt tulenevalt mõtlemiseks vajalike eelduste ja kogemuste vähesusest, võrreldes vanemate grupi liikmetega.

Polariseerumiseefekti esinemist kajastavatest väidetest on vanusegruppide järgi statistiliselt erinevad väide O1 ehk “Grupi liikmed tunnevad end kõikvõimsana, mistõttu kaob näiliselt vajadus mõelda” ($F(2,91)=3,73$, $p=0,03$), O3 ehk “Mida sagedamini peavad grupi liikmed oma arvamusi ja tehtud otsust muutma, seda ekstreemsemaks lõpuks otsus muutub” ($F(2,91)=10,12$, $p=0,00$), O4 ehk “Otsustamisel ei jälgita esialgset eesmärki ja

keskendutakse mõnele äärmuslikule strateegiale” ($F(2,91)=10,05$, $p=0,00$) ja O5 ehk “Peale grupis arutamist muutub otsus, võrreldes esialgse eeldatava otsusega, äärmuslikumaks” ($F(2,91)=7,54$, $p=0,00$). Keskmine vastus väitele O1 on vanusegrupis kuni 25 eluaastat 3,41, vanusegrupis 25-40 eluaastat 3,97 ja vanusegrupis üle 40 eluaasta 3,96. Väitele O3 on vastatud alla 25 aastaste hulgas keskmiselt 2,13, 25-40 aastaste hulgas 3,0 ja üle 40 aastaste hulgas 3,13. Keskmine vastus väitele O4 on vanusegrupis kuni 25 eluaastat 3,0, vanusegrupis 25-40 eluaastat 3,84 ja vanusegrupis üle 40 eluaasta 4,1. Väitele O5 on vastatud alla 25 aastaste hulgas keskmiselt 2,82, 25-40 aastaste hulgas 3,48 ja üle 40 aastaste hulgas 3,67.

Otsuste polariseerumise efekti tajuvad samuti nooremad grupi liikmed rohkem, vaid ühe väite osas ei õnnestunud seost tuvastada. Kui eeldada, et grupi liikmed on tavaliselt suhteliselt sarnase vanusega (sel juhul on kultuuriliste erinevuste konflikt ka kõige väiksem), siis on otsuste polariseerumine nooremate vanusegrupi hulgas loogiliselt järeldatav. Põhjuseks võib olla eelnevalt mainitud mõtlemise asemel emotsioonidele keskendumine, mistõttu ka otsused muutuvad emotsionaalsemaks ja kalduvad ekstreemsuste suunas.

Grupimõtlemist iseloomustavate väidete hulgas eristub vastajate vanuse alusel väide G2 ehk “Grupi liikmed peavad isikutevahelisi suhteid tähtsamaks kui grupi eesmärki” ($F(2,91)=3,23$, $p=0,04$), G3 ehk “Grupiga vastuollu sattumise kartuses ei avaldata oma kahtlusi” ($F(2,91)=3,9$, $p=0,02$), G4 ehk “Isiklikud suhted muudavad vastuvaidlemise keeruliseks” ($F(2,91)=5,08$, $p=0,01$) ja G5 ehk “Üldise arvamusega mittenõustujad tõrjutakse grupi üksmeele hoidmiseks eemale” ($F(2,91)=6,44$, $p=0,00$). Keskmine vastus väitele G2 on vanusegrupis kuni 25 eluaastat 2,95, vanusegrupis 25-40 eluaastat 3,48 ja vanusegrupis üle 40 eluaasta 3,54. Väitele G3 on vastatud alla 25 aastaste hulgas keskmiselt 2,95, 25-40 aastaste hulgas 3,52 ja üle 40 aastaste hulgas 3,58. Keskmine vastus väitele G4 on vanusegrupis kuni 25 eluaastat 2,67, vanusegrupis 25-40 eluaastat 3,32 ja vanusegrupis üle 40 eluaasta 3,58. Väitele G5 on vastatud alla 25 aastaste hulgas keskmiselt 3,1, 25-40 aastaste hulgas 3,74 ja üle 40 aastaste hulgas 4,0.

Grupimõtlemise probleemide tajumisel esineb jällegi eelnevatega sarnane seos nelja väite osas. Järelikult on suhete eelistamine grupi tegutsemise eesmärkidele oluline pigem nooremate grupi liikmete hulgas. Võib arvata, et vanemate inimeste sotsiaalne võrgustik on paremini välja arenenud ja sellepärast ei ole neil vaja suhetele grupis nii palju tähelepanu pöörata ning suhetele orienteeritus ei takista ka eesmärkide saavutamist.

Erinevuste täpsemaks väljatoomiseks vanusegruppide vahel on kasutatud ANOVA analüüsi alusel post hoc LSD testi olulisuse tõenäosusega 0,05. Andmed vanusegruppide vahelistest erinevustest vastustes on esitatud tabelis 7.

Tabel 7. Erinevused vastustes vanusegruppide järgi (LSD test $p < 0,05$, ANOVA alusel)

Väide	Erinevused vastuste keskmises vanusegruppide järgi ($p < 0,05$)				Olulisuse nivoo
	1 versus 2	1 versus 3	2 versus 3	F	
P3	-0,81	-0,78	x	7,20	0,00
P4	0,45	0,57	x	3,80	0,03
D1	-0,65	-0,48	x	5,18	0,01
D2	x	-0,70	x	3,19	0,05
D3	x	-0,75	x	3,12	0,05
D4	x	-0,72	x	4,21	0,02
D5	-0,89	-0,92	x	8,87	0,00
V2	-0,62	-0,54	x	5,22	0,01
V5	-0,98	-1,12	x	13,00	0,00
R3	-0,94	-1,28	x	11,45	0,00
R5	-1,17	-1,07	x	13,58	0,00
I3	-0,58	-0,74	x	5,51	0,01
T1	-0,64	-0,80	x	6,86	0,00
O1	-0,56	-0,55	x	3,73	0,03
O3	-0,87	-1,00	x	10,12	0,00
O4	-0,84	-1,08	x	10,05	0,00
O5	-0,66	-0,85	x	7,54	0,00
G2	-0,54	-0,59	x	3,23	0,04
G3	-0,57	-0,63	x	3,90	0,02
G4	-0,66	-0,92	x	5,08	0,01
G5	-0,64	-0,90	x	6,44	0,00

Märkus1: Vanusegrupi 1 moodustavad vastajad vanusega kuni 25 aastat, vanusegrupi 2 vanusega 25-40 aastat ja vanusegrupi 3 üle 40 aasta.

Märkus2: x tähistab statistiliselt olulise erinevuse puudumist

Selgelt on eristatav tendents, et nende väidete osas kus tekkis statistiliselt oluline erinevus, on erinevused küll noorimate vanusegrupi ja teiste vanusegruppide vahel kuid puuduvad erinevused teise ja kolmanda vanusegrupi vahel. Keskmiste erinevuse differentents näitab, et kõikidel juhtudel on noorema vanusegrupi keskmine hinnang väidetele madalam kui teistel vanusegruppidel. Seega võib järeldada, et noorem vanusegrupp peab vastavaid probleeme otsustamisel olulisemaks. Seega tuleks nooremate grupi liikmetega töötamisel arvestada rohkemate probleemidega ja rakendada tõhusamaid meetmeid olukorra kontrollimiseks.

Järgnevalt teostati ANOVA analüüs sootunnuse alusel. Vaadeldakse väiteid ja nende statistilisi parameetreid, mis erinevad olulisel määral sootunnusest tingituna. Analüüsi üldistatud tulemused on esitatud kokkuvõtvalt lisa 4.

Planeerimisprotsessi probleeme kirjeldavatest väidetest eristus sootunnuse alusel väide P4 ehk “Grupp saavutab otsustamisel parema tulemuse, kui keskendub rohkem faktidele, mitte hinnangutele” ($F(1,92)=7,54$, $p=0,01$). Vastuste keskmised väitele P4 olid vastavalt meeste hulgas 2,52 ja naiste hulgas 2,0. Naised peavad seda probleemi suhteliselt olulisemaks, sest tõenäoliselt on naiste traditsioonilistest rollidest tulenevalt nende emotsionaalsus kõrgem ja see vastavalt takistab ka efektiivset ning ratsionaalset otsustamist.

Diskussioonifaasi probleeme kirjeldavatest väidetest eristus sootunnuse alusel väide D5 ehk “Probleemi arutamisele kulutatud aeg on seda lühem, mida keerulisem on probleem” ($F(1,92)=12,74$, $p=0,00$). Vastuste keskmised väitele D5 olid vastavalt meeste hulgas 3,43 ja naiste hulgas 4,22. Selle probleemi osas on võrreldes eelmisega vastupidine seos. Seega ei taju naised nii palju võrreldes meestega, et keeruliste probleemide korral püütakse jõuda pingete maandamiseks kiiresti lahenduseni.

Otsuse valiku faasi probleeme kajastavatest väidetest saab eristada sootunnuse alusel väite V3 ehk “Nõustutakse esialgse plaaniga, sest soovitakse säilitada üksmeel” ($F(1,92)=5,72$, $p=0,02$). Vastuste keskmised väitele V3 olid vastavalt meeste hulgas 2,98 ja naiste hulgas 2,53. Meeste jaoks on suhetele orienteeritus traditsiooniliselt madalam kui naistel ja arvatavasti seetõttu on neil vähem probleeme kiire esialgse plaaniga nõustumisega otsuse valiku faasis.

Otsuste rakendamise faasi probleeme kajastavatest väidetest saab eristada sootunnuse alusel väited R2 ehk “Mida enam kaasab juht otsustamisse alluvaid, seda väiksem on vastuseis otsuste rakendamisel” ($F(1,92)=8,02, p=0,01$) ja R3 ehk “Otsust peetakse ausaks, juhul kui see on meile kasulik, ka siis kui otsus võeti vastu reegleid rikkudes” ($F(1,92)=12,82, p=0,00$). Vastuste keskmised väitele R2 olid vastavalt meeste hulgas 2,29 ja naiste hulgas 1,67 ning väite R3 vastuste keskmised meeste hulgas 2,81 ja naiste hulgas 3,69.

Rakendamise faasi väidetele antud vastuse eristuvad vaid kahe väite osas ja needki vastassuunaliselt. Kui analüüsida vastavate väidete eristumise põhjuseid, siis võib oletada, et naised peavad grupi liikmete kaasamist oluliseks, sest emotsionaalselt on tunduvalt meeldivam täita endaga kooskõlastatud otsuseid, kuigi see ei ole efektiivsuse seisukohast alati otstarbekas. Meeste jaoks on tavaliselt tähtsam protsessi efektiivsus ja seetõttu ei peeta ka tihedat koostööd nii oluliseks. Vastupidiselt ei pea naised tõsisemaks probleemiks asjaolu, et otsuse õiglust mõõdetakse selle kasulikkusega isiklikust seisukohast.

Info jagamisel tekkivate probleemide hindamisel sootunnuse alusel statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud. Seega pole vastaja sugu määrav tegur info jagamise probleemide hindamisel.

Tunnetuslikke piiranguid kirjeldavatest väidetest eristus sootunnuse alusel väide T1 ehk “Inimesed rõhutavad hetkeemotsioonidest tulenevat ja ignoreerivad fakte” ($F(1,92)=4,64, p=0,03$). Vastuste keskmised väitele T1 olid vastavalt meeste hulgas 2,86 ja naiste hulgas 3,31. Selle eristunud probleemi puhul arvavad naised võrreldes meestega, et hetkeemotsioonide rõhutamine pole eriti aktuaalne probleem. Näha on meeste kalduvus faktide eelistamisele ja seetõttu peavad emotsioone tõsisemaks probleemiks.

Otsuste polariseerumise probleeme kajastavatest väidetest saab eristada sootunnuse alusel väited O3 ehk “Mida sagedamini peavad grupi liikmed oma arvamusi ja tehtud otsust muutma, seda ekstreemsemaks lõpuks otsus muutub” ($F(1,92)=10,71, p=0,00$) ja O4 ehk “Otsustamisel ei jälgita esialgset eesmärki ja keskendutakse mõnele äärmuslikule strateegiale” ($F(1,92)=6,47, p=0,01$). Vastuste keskmised väitele O3 olid vastavalt meeste hulgas 2,4 ja naiste hulgas 3,11 ning väite O4 vastuste keskmised meeste hulgas 3,33 ja

naiste hulgas 3,92. Jällegi tajuvad mehed emotsionaalsete tegurite negatiivset mõju teravamalt kui naised.

Grupimõtlemise probleeme kajastavatest väidetest saab eristada sootunnuse alusel väite G3 ehk “Grupiga vastuollu sattumise kartuses ei avaldata oma kahtlusi” ($F(1,92)=6,44$, $p=0,01$). Vastuste keskmised väitele G3 olid vastavalt meeste hulgas 3,09 ja naiste hulgas 3,64. Kuigi erinevus esines vaid ühe väite osas, saab kinnitust asjaolu, et mehed peavad tulemust tähtsamaks ja seetõttu peavad sagedamini esinevaks probleemiks vastuolude kartuses oma arvamuse mitteavaldamist.

Järgnevas tabelis 8 on esitatud erinevused väidete lõikes, tulenevalt vastaja soost. Sooerinevuste väljatoomisel vastustes selgus, et ühesuunalist probleemide hindamise nihet ei esinenud. Võib siiski märgata tendentsi, et mehed peavad esinevaid probleeme veidi olulisemaks.

Tabel 8. Vastuste keskmiste erinevused sootunnuse järgi (LSD test $p<0,05$, ANOVA alusel)

Erinevused vastuste keskmises vastaja soo järgi ($p<0,05$)			
Väide	1 versus 2	F	Olulisuse nivoo
P4	0,52	7,54	0,01
D5	-0,79	12,74	0,00
V3	0,41	5,72	0,02
R2	0,63	8,02	0,01
R3	-0,88	12,82	0,00
T1	-0,44	4,64	0,03
O3	-0,71	10,71	0,00
O4	-0,59	6,47	0,01
G3	-0,55	6,44	0,01

Märkus: Tunnus 1 tähendab meest ja tunnus 2 tähendab naist

Järgmisena teostati ANOVA analüüs otsustusgrupi suuruse alusel. Vaadeldakse väiteid ja nende statistilisi parameetreid, mis erinevad olulisel määral grupi suurusest tingituna. Analüüsi üldistatud tulemused on esitatud kokkuvõtvalt lisis 4.

Planeerimise faasis tekkivaid probleeme iseloomustavatest väidetest eristus otsustusgrupi suuruse järgi, milles vastaja tavaliselt osaleb otsustamises, väide P2 ehk “Grupi liidri enne diskussiooni avaldatud arvamus piirab alternatiivide esitamist” ($F(2,91)=3,12$, $p=0,05$). Selle väite vastuste keskmine väärtus oli vastajatel, kes otsustavad tavaliselt grupis suurusega kuni 5 inimest, 3,25, vastajatel, kes osalevad grupis suurusega 5-10 inimest, 2,68 ja vastajatel rohkem kui 10 liikmelistes gruppides 2,76. Järelikult on väikesed grupid vastava probleemi suhtes veidi vähem kriitilised, mis tuleneb eeldatavasti väikeste gruppide tugevamast koostööst ja väiksemast liidri rollist grupis.

Grupidiskussiooni faasis tekkivaid probleeme iseloomustavatest väidetest eristus otsustusgrupi suuruse järgi, milles vastaja tavaliselt osaleb otsustamises, väide D5 ehk “Probleemi arutamisele kulutatud aeg on seda lühem, mida keerulisem on probleem” ($F(2,91)=3,93$, $p=0,02$). Selle väite vastuste keskmine väärtus oli vastajatel, kes otsustavad tavaliselt grupis suurusega kuni 5 inimest, 3,39, vastajatel, kes osalevad grupis suurusega 5-10 inimest, 3,65 ja vastajatel rohkem kui 10 liikmelistes gruppides 4,17. Sel juhul oli erinevus oluline vaid kõige väiksema ja kõige suurema grupi vahel. Väikesed grupid peavad vastavat probleemi olulisemaks tõenäoliselt sellepärast, et väike grupp sarnaneb rohkem indiviidile ning sellest tulenevalt on ka vastutus grupi liikmetel suurem. Suurem vastutus tekitab stressi, mis motiveerib otsust kiiremini vastu võtma.

Otsuse valiku faasis tekkivatest spetsiifilistest probleemidest ei eristu vastuste alusel esitatud väidetele ükski probleem, mis sõltuks statistiliselt olulisel määral otsustusgrupi suurusest.

Otsuste rakendamise faasi spetsiifilisi probleeme kajastavatest väidetest saab eristada otsustusgrupi suuruse alusel väited R2 ehk “Mida enam kaasab juht otsustamisse alluvaid, seda väiksem on vastuseis otsuste rakendamisel” ($F(2,91)=3,87$, $p=0,02$) ja R3 ehk “Otsust peetakse ausaks, juhul kui see on meile kasulik, ka siis kui otsus võeti vastu reegleid rikkudes” ($F(2,91)=3,73$, $p=0,03$). Vastuste keskmised väitele R2 olid vastavalt vähem kui 5 liikmega gruppides 2,04, 5-10 liikmega gruppides 2,38 ja rohkem kui 10 liikmega gruppides 1,66 ning väite R3 vastuste keskmised vähem kui 5 liikmega gruppides 2,93, 5-10 liikmega gruppides 2,92 ja rohkem kui 10 liikmega gruppides 3,66.

Seekord tekkisid erinevused keskmiste ja suurete gruppide vahel. Loogiline on asjaolu, et suurtes gruppides peetakse otsuste rakendamise seisukohast oluliseks grupi liikmete kaasamise probleeme. Huvitav tulemus on see, et suuremates gruppides pole otsuste aususe probleemi seostamine selle isikliku kasulikkusega niivõrd aktuaalne.

Info jagamisel tekkivaid piiranguid kirjeldavatest väidetest eristus otsustusgrupi suuruse alusel väide I4 ehk “Otsustamisel kulutatakse liialt aega informatsiooniga tutvumisele, selle asemel et probleeme arutada” ($F(2,91)=3,57$, $p=0,03$). Vastuste keskmised väitele I4 olid vastavalt grupi suurusele, kus tavaliselt osaletakse otsustamisel, kuni 5 liikmelistes gruppides 3,5, gruppides 5-10 liikmega 3,0 ja gruppides rohkem kui 10 liikmega 2,83. Seega peetakse väiksemates gruppides informatsiooniga tutvumise aega vähem oluliseks probleemiks, mis on igati loogiline, sest jagatava informatsiooni hulk on väiksem.

Tunnetuslike piirangute probleeme kajastavatest väidetest saab eristada otsustusgrupi suuruse alusel väited T1 ehk “Inimesed rõhutavad hetkeemotsioonidest tulenevat ja ignoreerivad fakte” ($F(2,91)=3,96$, $p=0,02$) ja T2 ehk “Inimeste võime infot töödelda on piiratud” ($F(2,91)=3,41$, $p=0,04$). Vastuste keskmised väitele T1 olid vastavalt vähem kui 5 liikmega gruppides 2,86, 5-10 liikmega gruppides 2,84 ja rohkem kui 10 liikmega gruppides 3,45 ning väite T2 vastuste keskmised vähem kui 5 liikmega gruppides 3,39, 5-10 liikmega gruppides 2,7 ja rohkem kui 10 liikmega gruppides 2,66. Siin võib märgata tendentsi, et suurtes gruppides on vähem oluline emotsioonide mõju vähendamine ja väikestes gruppides on vähem oluline informatsiooni töötlemise võimete piiratus. Tulemus on arusaadav, sest väikestes gruppides töödeldava informatsiooni maht on väiksem.

Polariseerumise ja grupimõtlemissuhte probleemidest ei eristu vastuste alusel esitatud väidetele ükski probleem, mis oleks statistiliselt olulisel määral sõltuvuses otsustusgrupi suurusest. Andmed otsustusgrupi suurusest tulenevatest erinevustest vastustes on esitatud tabelis 9.

Üldistades erinevuste analüüsi tulemusi, võib eristada väikese ja keskmise suurusega otsustusgrupi vahelist seost, mis näitab, et kolme probleemi korral on väiksemas grupis osalejad hinnangutes vähem kriitilised kuid mitte ühegi probleemi korral ei esine vastupidist seost. Väikeste ja suurte ning keskmiste ja suurte gruppide vahelised

erinevused on mõlemasuunalised, mistõttu selget ja ühest tendentsi erinevustes ei saa välja tuua.

Tabel 9. Erinevused vastustes otsustusgrupi suuruse järgi (LSD test $p < 0,05$, ANOVA alusel)

Väide	Erinevused vastuste keskmises otsustusgrupi suuruse järgi ($p < 0,05$)				Olulisuse tase
	1 versus 2	1 versus 3	2 versus 3	F	
P2	0,57	x	x	3,12	0,05
D5	x	-0,78	x	3,93	0,02
R2	x	x	0,72	3,87	0,02
R3	x	-0,73	-0,74	3,73	0,03
I4	0,50	0,67	x	3,57	0,03
T1	x	-0,59	-0,61	3,96	0,02
T2	0,69	0,73	x	3,41	0,04

Märkus1: Otsustusgrupi suurus 1 on kuni 5 liiget, suurus 2 on 5-10 liiget ja suurus 3 üle 10 liikme.

Märkus2: x tähistab statistiliselt olulise erinevuse puudumist

Järgmisena teostati ANOVA analüüs vastaja positsiooni alusel grupis. Vaadeldakse väiteid ja nende statistilisi parameetreid, mis erinevad olulisel määral, sõltuvana vastaja positsioonist grupis. Vastaja võib tema enda hinnangul olla tavaliselt grupis kas juht, alluv või teistega võrdses positsioonis. Analüüsi olulisemad tulemused on esitatud kokkuvõtvalt lisa 4.

Planeerimise faasis tekkivaid probleeme iseloomustavatest väidetest eristus vastaja positsiooni järgi, millises vastaja tavaliselt osaleb otsustamises, väide P2 ehk “Grupi liidri enne diskussiooni avaldatud arvamus piirab alternatiivide esitamist” ($F(2,91)=3,35$, $p=0,04$). Selle väite vastuste keskmine väärtus oli vastajatel, kes osalevad tavaliselt grupis juhina, 3,08, vastajatel, kes osalevad grupis tavaliselt alluvana, 2,5 ja 3,0 vastajatel, kes osalevad tavaliselt otsustusgrupis kus kõik on võrdsed. Vastav tulemus on mõistetav, kuna liidrid tõlgendavad oma arvamuse mõju otsustamisele teiselt positsioonilt kui alluvad. Liider ei oska pidada tõenäoliseks, et alluvad on seatud sotsiaalse surve alla, kui ta ütleb välja oma arvamuse.

Diskussioonifaasi spetsiifilisi probleeme kajastavatest väidetest saab eristada vastaja positsiooni alusel väited D2 ehk “Otsustamist takistab grupi liikmete passiivne osalemine

töös” ($F(2,91)=6,48$, $p=0,00$) ja D3 ehk “Otsustamist takistavad kõrvalekaldumine teemast, vahelesegamised, eelarvamused ja emotsioonid” ($F(2,91)=4,8$, $p=0,01$). Vastuste keskmised väitele D2 olid vastavalt juhtide hulgas 3,24, alluvate hulgas 2,33 ja võrdse positsiooniga grupiliikmete hulgas 2,96 ning väite D3 vastuste keskmised juhtide hulgas 3,03, alluvate hulgas 2,33 ja võrdse positsiooniga grupiliikmete hulgas 3,22. Jällegi hindavad alluvad tekkinud probleeme juhtide ja sel juhul ka võrdse positsiooniga grupi liikmetega võrreldes kriitilisemalt. Põhjuseks on eeldatavasti erineva positsiooniga grupi liikmete erinevad rollid ja hoiakud.

Otsuse valiku faasis tekkivaid probleeme iseloomustavatest väidetest eristus vastaja positsiooni järgi, millises vastaja tavaliselt osaleb otsustamises, väide V4 ehk “Otsustamist takistab juhtide ja alluvate enesekeskne käitumine” ($F(2,91)=5,94$, $p=0,00$). Selle väite vastuste keskmine väärtus oli vastajatel, kes osalevad tavaliselt grupis juhina, 3,32, vastajatel, kes osalevad grupis tavaliselt alluvana, 2,43 ja vastajatel, kes osalevad tavaliselt otsustusgrupis kus kõik on võrdsed, 3,3. Sel juhul on tegemist ilmselt eelnevas lõigus ära tooduduga võrreldes analoogse seosega ja põhjustega.

Otsuse rakendamise faasis tekkivatest spetsiifilistest probleemidest ei eristu väidete järgi ükski probleem, mis sõltuks statistiliselt olulisel määral grupis osaleja positsioonist.

Info jagamisel tekkivaid probleeme kajastavatest väidetest saab eristada vastaja positsiooni alusel väited I3 ehk “Mõned isikud grupis võivad mõjutada info valikulist avaldamist” ($F(2,91)=3,2$, $p=0,05$) ja I5 ehk “Probleemi läbitöötamisel grupis kulutatakse enamus ajast informatsioonile, mida nii-kui-nii kõik teavad” ($F(2,91)=4,83$, $p=0,01$). Vastuste keskmised väitele I3 olid vastavalt juhtide hulgas 3,08, alluvate hulgas 2,53 ja võrdse positsiooniga grupiliikmete hulgas 2,59 ning väite I5 vastuste keskmised juhtide hulgas 3,49, alluvate hulgas 2,7 ja võrdse positsiooniga grupiliikmete hulgas 3,41. Eristunud info jagamise probleeme näevad alluvad taas selgemalt kui juhid ning jagatud informatsiooniga liigset tegelemist ka võrreldes võrdse positsiooniga grupi liikmetega. Tõenäoline põhjus taas erinevast positsioonist tulenevad isiksuse erinevused.

Tunnetuslikke piiranguid iseloomustavatest väidetest eristus positsiooni järgi, millises vastaja tavaliselt osaleb otsustamises, väide T5 ehk “Olukorra pingelisus vähendab grupi

võimet teha ratsionaalseid otsuseid” ($F(2,91)=3,49$, $p=0,04$). Selle väite vastuste keskmine väärtus oli vastajatel, kes osalevad tavaliselt grupis juhina, 3,16, vastajatel, kes osalevad grupis tavaliselt alluvana, 2,5 ja 2,67 vastajatel, kes osalevad tavaliselt otsustusgrupis kus kõik on võrdsed. Alluvate madalam stressitaluvus võrreldes juhtidega väljendub siin tõenäoliselt stressisituatsioonis tekkivas otsustusvõime languses ja ratsionaalsuse vähenemises. Juhtidele on see-eest iseloomulik, et stressisituatsioonis suudavad nad kontrollida oma emotsioone ning säilitada ratsionaalse käitumise.

Otsuste polariseerumise piirangutest ei eristu vastuste alusel esitatud väidetele ükski probleem, mis sõltuks statistiliselt olulisel määral vastaja positsioonist grupis.

Grupimõtlemise piirangut iseloomustavatest väidetest eristus vastaja positsiooni järgi, millises vastaja tavaliselt osaleb otsustamises, väide G1 ehk “Eriarvamuse põhjendamist käsitletakse kui isiklikku rünnakut” ($F(2,91)=9,55$, $p=0,00$). Selle väite vastuste keskmine väärtus oli vastajatel, kes osalevad tavaliselt grupis juhina, 3,46, vastajatel, kes osalevad grupis tavaliselt alluvana, 2,43 ja vastajatel, kes osalevad tavaliselt otsustusgrupis kus kõik on võrdsed, 3,44. Siin eristub selgelt alluvate jaoks oluline probleem, et eriarvamuste avaldamist peetakse isiklikuks rünnakuks. On siiski loogiline, et alluva positsioonis olles eriarvamuse avaldamine tekitab juhtidel vastuseisu, sest juhi arvamusi roll seatakse kahtluse alla. Samas pole märgata erinevust selle probleemi tajumisel võrreldes juhte ja võrdse positsiooniga grupi liikmeid. Ilmselt on neil piisavalt vabadust oma arvamust avaldada.

Andmed erinevustest vastustes tulenevalt otsustamises osaleja positsioonist grupis on esitatud tabelis 10. Grupis osaleja positsiooni järgi eristusid selgelt järgmised tendentsid. Juhtide hinnangud on kõigil juhtudel alluvate hinnangutest ühesuunaliselt erinevad. Juhid hindavad kõiki eristunud probleeme vähem oluliseks kui alluvad, seega tajuvad otsustamisel tehtavaid vigu, mille eest tavaliselt vastutab juht, selgemalt alluvad. See tulemus vastab loogilisele järeldusele, et teiste vigu märgatakse aga enda tehtud vigu mitte. Juhtide ja võrdses staatuses grupi liikmete vahelisi erinevusi probleemide hindamisel ei õnnestunud kindlaks teha, kuid alluvate hinnang eristunud probleemidele on üldjuhul kriitilisem kui võrdses staatuses grupi liikmetel.

Tabel 10. Erinevused vastustes otsustamises osaleja positsiooni järgi (LSD test $p < 0,05$, ANOVA alusel)

Erinevused vastuste keskmises otsustamises osaleja positsiooni järgi ($p < 0,05$)					
Väide	1 versus 2	1 versus 3	2 versus 3	F	Olulisuse tase
P2	0,58	x	x	3,35	0,04
D2	0,91	x	-0,63	6,48	0,00
D3	0,69	x	-0,89	4,80	0,01
V4	0,89	x	-0,86	5,94	0,00
I3	0,55	x	x	3,20	0,05
I5	0,79	x	-0,71	4,83	0,01
T5	0,66	x	x	3,49	0,03
G1	1,03	x	-1,01	9,55	0,00

Märkus1: Otsustamises osaleja positsioon on 1 kui ta on grupis juht, positsioon 2 kui on alluv ja positsioon 3 kui kõik on grupis võrdsed.

Märkus2: x tähistab statistiliselt olulise erinevuse puudumist

Järgmisena teostati ANOVA analüüs grupi moodustamise taustsüsteemi järgi. Vaadeldakse väiteid, mille vastused sõltuvana grupi moodustamise raamistikust erinevad statistiliselt olulisel määral. Vastaja võib paikneda grupis, mis on moodustatud kas eraettevõttes või riigiasutuses. Analüüsi olulisemad tulemused on esitatud kokkuvõtvalt lisas 4.

Grupis otsustamise planeerimise faasis esinevaid probleeme eristavatest väidetest omasid statistilisi erinevusi grupi moodustamise taustast sõltuvalt väited P2 ehk “Grupi liidri enne diskussiooni avaldatud arvamus piirab alternatiivide esitamist” ($F(1,92)=13,27$, $p=0,00$), P3 ehk “Grupp isoleeritakse kriitika kartuses võimalusel väliskeskkonnast” ($F(1,92)=6,68$, $p=0,01$) ja P4 ehk “Grupp saavutab otsustamisel parema tulemuse, kui keskendub rohkem faktidele, mitte hinnangutele” ($F(1,92)=6,69$, $p=0,01$). Keskmised vastused olid väitele P2 eraettevõttes moodustatud otsustusgrupi korral 3,27 ja riigiasutuses moodustatud grupil 2,57, väitele P3 eraettevõttes moodustatud grupi korral 4,29 ja riigiasutuses moodustatud grupil 3,74 ning väitele P4 eraettevõttes moodustatud grupi korral 2,05 ja riigiasutuses moodustatud grupil 2,53.

Planeerimise faasis tekkivate probleemide tajumine on erisuunaline. Kui liidri enne diskussiooni avaldatud arvamus ja grupi isoleerimine välisinformatsioonist on olulisemaks

probleemiks riigiasutustes moodustatud gruppides, siis faktidele keskendumise vajadust hinnatakse tähtsamaks eraettevõtetes. Lähtudes eraettevõtete tugevamast eesmärgiorientatsioonist on emotsioonide asemel faktidele keskendumise vajadus igati mõistetav.

Diskussioonifaasis tekkivaid probleeme iseloomustavatele väidetele antud vastuste erinevused osutusid grupi moodustamise tausta järgi statistiliselt oluliseks kõigi väidete korral. Väite D1 ehk “Inimesed püüavad võimalusel vältida otsuste vastuvõtmist näiteks otsustamise edasilükkamise, vastutuse vältimise, alternatiivide ignoreerimise või diskussiooni lihtsustamise teel” ($F(1,92)=4,20$, $p=0,04$) keskmised vastused olid vastavalt eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,2 ja riigiasutuses moodustatud grupi korral 2,81. Väite D2 ehk “Otsustamist takistab grupi liikmete passiivne osalemine töös” ($F(1,92)=26,85$, $p=0,00$) keskmised vastused olid vastavalt eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,46 ja riigiasutuses moodustatud grupi korral 2,42. Väite D3 ehk “Otsustamist takistavad kõrvalekaldumine teemast, vahelesegamised, eelarvamused ja emotsioonid” ($F(1,92)=13,0$, $p=0,00$) keskmised vastused olid vastavalt eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,34 ja riigiasutuses moodustatud grupi korral 2,49. Väite D4 ehk “Paljudel grupi liikmetel puudub oskus arusaadavalt väljenduda” ($F(1,92)=15,15$, $p=0,00$) keskmised vastused olid vastavalt eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,41 ja riigiasutuses moodustatud grupi korral 2,66. Väite D5 ehk “Paljudel grupi liikmetel puudub oskus arusaadavalt väljenduda” ($F(1,92)=6,18$, $p=0,02$) keskmised vastused olid vastavalt eraettevõttes moodustatud grupi korral 4,05 ja riigiasutuses moodustatud grupi korral 3,49.

Kuna diskussioonifaasi kõik probleemid on hinnatud riigiasutuste poolt olulisemaks, siis võib järeldada et seal tähtsustatakse rohkem suhtlemisele suunatud tegevusi. Seega on suhtlemise efektiivsuse taotlus kooskõlas riigiasutuste suhteorientatsiooniga.

Grupiotsuse valiku faasis esinevaid probleeme eristavatest väidetest omasid grupi moodustamise taustast sõltuvalt statistiliselt olulisi erinevusi väited V1 ehk “Avalikul hääletusel kohandavad hääletajad oma seisukohta vastavalt enamuse arvamusele” ($F(1,92)=5,41$, $p=0,02$), V2 ehk “Grupi liikmed eelistavad otsustamismeetodeid, mis

tekitavad osalejates olukorra üle tugevama kontrolli tunde” ($F(1,92)=9,23$, $p=0,00$), V4 ehk “Otsustamist takistab juhtide ja alluvate enesekeskne käitumine” ($F(1,92)=16,07$, $p=0,00$) ja V5 ehk “Tasavägisel hääletusel kaotajaks jäänud võivad takistada otsuste täitmist” ($F(1,92)=7,99$, $p=0,01$). Keskmised vastused olid väitele V1 eraettevõttes moodustatud otsustusgrupi korral 2,98 ja riigiasutuses moodustatud grupil 2,55, väitele V2 eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,2 ja riigiasutuses moodustatud grupil 2,64, väitele V4 eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,56 ja riigiasutuses moodustatud grupil 2,62 ning väitele V5 eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,76 ja riigiasutuses moodustatud grupil 3,13.

Analoogselt diskussioonifaasiga eristusid kõik valiku faasi probleemid ning riigiasutustes hinnati neid olulisemateks. Seega tuleks otsuste vastuvõtmise protseduuridele pöörata riigiasutustes rohkem tähelepanu.

Otsuse rakendamise spetsiifilisi probleeme kajastavatest väidetest saab eristada grupi moodustamise tausta alusel väited R4 ehk “Otsuste vastuvõtmine vaid juhi arvamusest lähtuvalt tekitab protesti nende täitmisel” ($F(1,92)=9,57$, $p=0,00$) ja R5 ehk “Soovitakse edasi tegeleda ebaõnnestunud otsuste täitmisega, et mitte tunnistada oma tehtud viga” ($F(1,92)=8,63$, $p=0,01$). Vastuste keskmised väitele R4 olid vastavalt eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,22 ja riigiasutuses moodustatud grupil 2,47 ning väitele R5 eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,68 ja riigiasutuses moodustatud grupil 3,0.

Sarnaselt eelmiste faasidega hinnatakse eristunud kahte probleemi riigiasutustes olulisemaks. Võibolla pole otsuste tegemise protsess organisatsiooni eksisteerimise eesmärgist tulenevalt riigistruktuurides piisavalt läbimõeldud ja seetõttu esineb ka rohkem probleeme.

Info jagamise piiranguid eristavatest väidetest omasid grupi moodustamise taustast sõltuvalt statistiliselt olulisi erinevusi väited I2 ehk “Hinnangutega seotud probleemide korral arvestatakse infoga, mis on kõigile ühiselt teada” ($F(1,92)=4,54$, $p=0,04$), I3 ehk “Mõned isikud grupis võivad mõjutada info valikulist avaldamist” ($F(1,92)=5,08$, $p=0,03$), I4 ehk “Otsustamisel kulutatakse liialt aega informatsiooniga tutvumisele, selle asemel et probleeme arutada” ($F(1,92)=15,85$, $p=0,00$) ja I5 ehk “Probleemi läbitöötamisel grupis

kulutatakse enamasti ajast informatsioonile, mida nii-kui-nii kõik teavad” ($F(1,92)=27,02$, $p=0,00$). Keskmised vastused olid väitele I2 eraettevõttes moodustatud otsustusgrupi korral 1,9 ja riigiasutuses moodustatud grupil 2,3, väitele I3 eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,02 ja riigiasutuses moodustatud grupil 2,57, väitele I4 eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,54 ja riigiasutuses moodustatud grupil 2,75 ning väitele I5 eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,83 ja riigiasutuses moodustatud grupil 2,74.

Põhjus, miks hinnangutega seotud probleemide korral arvestatakse ühise infoga rohkem eraettevõtetes, võib seisneda tugevamas otsustamise stressis, kuna eraettevõtte otsustel on tavaliselt otsesed tagajärjed selle liikmete heaolule. Teiste eristunud probleemide korral on olulisus suurem riigiasutustes. On ka näiteks loogiline, et kui otsustamise kiirus ja efektiivsus pole esmatähtsad, siis keskendutakse liigselt aega informatsiooniga tutvumisele ja kõigile teadaoleva info arutamisele.

Tunnetuslikke piiranguid iseloomustavatest väidetest eristus grupi moodustamise tausta järgi väide T5 ehk “Olukorra pingelisus vähendab grupi võimet teha ratsionaalseid otsuseid” ($F(1,92)=9,83$, $p=0,00$). Selle väite vastuste keskmine väärtus oli vastajatel, kes otsustavad eraettevõttes moodustatud grupis, 3,2 ja 2,51 vastajatel, kes osalevad riigiasutuses moodustatud grupis. Võib arvata, et olukorra pingelisuse mõju riigiasutustes moodustatud grupi liikmete ratsionaalsusele on tugevam, sest tavaliselt puudub vajadus ja harjumus pingelistes olukordades tegutsemiseks.

Polariseerumiseefekti hindavatest väidetest eristus grupi moodustamise tausta järgi väide O5 ehk “Peale grupis arutamist muutub otsus, võrreldes esialgse eeldatava otsusega, äärmuslikumaks” ($F(1,92)=25,69$, $p=0,00$). Selle väite vastuste keskmine väärtus oli 3,78 vastajatel, kes otsustavad eraettevõttes moodustatud grupis ja 2,85 vastajatel, kes osalevad riigiasutuses moodustatud grupis. Riigiasutustes moodustatud gruppide liikmed peavad tõenäolisemaks, et otsus muutub ekstreemsemaks arvatavasti seetõttu, et pole tugevat survet ratsionaalselt tegutseda.

Grupimõtlemise probleeme kirjeldavatest väidetest saab eristada grupi moodustamise taustsüsteemi alusel väited G1 ehk “Eriarvamuse põhjendamist käsitletakse kui isiklikku rünnakut” ($F(1,92)=11,54$, $p=0,00$) ja G5 ehk “Üldise arvamusega mittenõustujad

tõrjutakse grupi üksmeele hoidmiseks eemale” ($F(1,92)=16,45$, $p=0,00$). Vastuste keskmised väitele G1 olid vastavalt eraettevõttes moodustatud grupi korral 3,56 ja riigiasutuses moodustatud grupil 2,79 ning väitele G5 eraettevõttes moodustatud grupi korral 4,02 ja riigiasutuses moodustatud grupil 3,17. Siin avaldub riigiasutuste suhetele suunatuse aspekt. On arusaadav, et kui eesmärgi saavutamine pole väga oluline, siis keskendutakse heade suhete hoidmisele. Järelikult suhtutakse eriarvamustesse vaenulikult ning eriarvamusele jääjad tõrjutakse ühtsuse säilitamiseks grupist välja. Tabelis 11 on kokkuvõtvalt esitatud erinevused väidete lõikes tulenevalt grupi moodustamise taustsüsteemist.

Tabel 11. Erinevused vastustes grupi taustsüsteemi järgi (LSD test $p<0,05$, ANOVA alusel)

Väide	Erinevused vastuste keskmises grupi taustsüsteemi järgi ($p<0,05$)		
	1 versus 2	F	Olulisuse nivoo
P2	0,70	13,27	0,00
P3	0,56	6,68	0,01
P4	-0,48	6,69	0,01
D1	0,38	4,20	0,04
D2	1,05	26,85	0,00
D3	0,85	13,00	0,00
D4	0,75	15,15	0,00
D5	0,56	6,18	0,01
V1	0,43	5,41	0,02
V2	0,55	9,23	0,00
V4	0,94	16,07	0,00
V5	0,62	7,99	0,01
R4	0,75	9,57	0,00
R5	0,68	8,63	0,00
I2	-0,40	4,54	0,04
I3	0,46	5,08	0,03
I4	0,78	15,85	0,00
I5	1,09	27,02	0,00
T5	0,69	9,83	0,00
O5	0,93	25,69	0,00
G1	0,77	11,54	0,00
G5	0,85	16,45	0,00

Märkus: Tunnus 1 vastab eraettevõttes moodustatud grupile ja tunnus 2 riigiasutuses moodustatud grupile.

Grupi moodustamise taustsüsteemi järgi teostatud analüüsist selgub, et suurema osa väidete puhul hindavad eraettevõtetes otsustamises osalevad inimesed probleeme vähem

oluliseks, kui riigiasutustes töötavad inimesed. Kahe probleemikirjelduse puhul esineb siiski vastupidine seos. Seega on vaja üldjuhul riigiasutustes grupis otsustamise probleemidega rohkem tegeleda.

Väidetele vastamise erinevuste koondtabel kõikide väidete ja sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes on esitatud lisa 4. Koondtabel näitab üldistavalt, millised väidete ja tunnuste osas on esinenud statistiliselt olulisi ($p < 0,05$) erinevusi.

Eelkirjeldatud erinevusi probleemide tajumisel sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes tuleb arvesse võtta grupis otsustamise suunamisel. Vastavate tunnustega gruppides peab seega olulisemaks osutunud probleeme hoolikamalt jälgida ja võimalusel nende mõju vähendada. Sotsiaal-demograafiliste tunnuste alusel eristunud probleemide võrdlemisel eelnevas alapeatükis käsitletud probleemide koondhinnangutega peaks olema võimalik rakendada optimaalset strateegiat. Lahenduste otsimisel peaks eelkõige lähtuma probleemide põhjustest, et nende mõju vähendada. Siiski on põhjuste mõju vähendamisel piirid, mistõttu tuleks ka püüda võimalikke moonutusi otsustes sobivas suunas korrigeerida.

Kõiki saadud tulemusi üldistades võib soovitada grupis otsustamise eest vastutavatel isikutel pöörata probleemide olemusest tulenevalt rohkem tähelepanu otsustamisprotsessi algus- ja lõppfaasile ehk otsuste planeerimise ja rakendamise seotud tegevustele. Tõsiselt tuleb suhtuda ka grupis osalejate tunnetuslike võimete piiratusesse tekkivatesse probleemidesse, kuna teineteisest arusaamise ja informatsiooni töötlemise võime on inimestel erinev ja sõltub paljudest subjektiivsetest asjaoludest. Grupi liikmete sotsiaal-demograafilistest tunnustest lähtuvalt aga peaks rohkem tegelema nooremate grupi liikmete suunamisega ning samuti juhtima grupiprotsesse hoolikamalt suuremates otsustusgruppides. Veel võib soovitada otsustamisel rohkem tähelepanu pöörata alluva positsioonis olevate grupi liikmete suunamisele, sest alluva positsioonist vaadatuna on grupis otsustamine siiski keerukam, kui juhtidele sageli tundub. Samuti on grupis otsustamise probleemidele vaja enam keskenduda riigiasutustes, kus töötajate motivatsioon pole alati grupi eesmärgiga otseselt seotud, kuigi nende otsused võivad ühiskonnas mõjult olla väga kaalukad.

KOKKUVÕTE

Grupis otsustamise probleeme võib käsitleda mitmeti. Käesolevas töös on rõhk asetatud probleemide olulisuse hindamisele Eesti organisatsioonide näitel. Uuritavate probleemide määratlemiseks on kasutatud teoreetilistes käsitlustes välja toodud võimalikke takistusi grupis otsustamisel. Probleemide tajumise erinevuste väljaselgitamiseks erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes on uuringus arvestatud vastajate individuaalsete tunnustega.

Esimeses peatükis on käsitletud grupis otsustamisel esinevaid probleeme. Erinevates uuringutes on kinnitust leidnud mitmed, vaid spetsiifiliselt grupis otsustamisega kaasnevad probleemid, kui ka individuaalse otsustamisprotsessiga ja indiviidi omadustega seotud probleemid. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis on vaadeldud grupis otsustamise määratlemist, rolli ja faasilist iseloomu. Samuti on välja toodud otsustamise eri faasides esile kerkivad probleemid. Teises alapeatükis kirjeldatakse võimalikke probleeme, mis tulenevad indiviidide omadustest ja käitumisest ning kolmandas alapeatükis grupiprotsessidest tingitud probleeme.

Teoreetiliste käsitluste üldistamiseks on neljandas alapeatükis esitatud grupis otsustamise probleemide süstematiseeritud käsitlus ning samuti on selgitatud uuringus kasutatava küsitletavate sotsiaal-demograafilise profiili omadusi. Süstematiseeritud probleemidest esimese põhikategooria moodustavad probleemid, mis on seotud otsustamisprotsessi erinevate faasidega. Probleemide faasilisel käsitlusel saab eristada otsuste planeerimise, grupidiskussiooni, otsuste valiku ja rakendamise seonduvaid probleeme. Teises põhikategoorias on probleemid, mis tulenevad indiviidide omadustest ja grupiprotsesside mõjust indiviidide käitumisele. Esile saab tuua informatsiooni jagamisega ja indiviidide tunnetuslike piirangutega seotud probleeme ning otsuste polariseerumise ja grupimõtlemise probleeme.

Uurimustöö üheks tulemuseks on teoreetilistest käsitlustest lähtuvalt rühmadesse jagatud probleemide esitamine väidete kujul, millele vastates hindab vastaja teatud situatsiooni olulisust. Koostatud küsimustik on kasutatav edasistel uuringutel võrreldavate andmete saamiseks. Küsimustikus sisalduvad ka eelpool nimetatud andmed sotsiaal-demograafiliste tunnuste arvestamiseks analüüsis.

Koostatud küsimustik koosneb 40 väitest, millest iga probleemide rühma kohta on esitatud viis väidet. Vastavasse gruppi kuuluvate vastuste analüüsimisel selgus, et rühmade reliaablust iseloomustava Cronbachi alfa väärtus oli planeerimise faasi väidete puhul esialgu liiga madal, mistõttu tuli grupeeritud väidete analüüsist välistada kaks väidet (P3, P4). Samuti ei saanud lugeda piisavaks informatsiooni jagamise faasi väidete reliaablust, mille saavutamiseks tuli välistada üks väidetest (I2). Peale eelnimetatud välistuste tegemist olid otsustamisfaaside probleemirühmade reliaablused järgmised: planeerimine 0,57, diskussioon 0,76, valik 0,68 ja rakendamine 0,64. Erinevate objektiivsete ja subjektiivsete piirangute probleemirühmade reliaablused kujunesid aga järgmiseks: info jagamine 0,6, tunnetuslikud piirangud 0,61, polariseerumine 0,58 ja grupimõtlemine 0,79.

Määrati ka erinevatele väidete rühmadele vastajate poolt antud keskmiste hinnangute vahelised korrelatsioonikordajad. Analüüsitud väidete hulgast olid välja jäetud reliaablusanalüüsis eristatud mittesobivad väited. Korrelatsioonanalüüs näitas, et kõikide väidete rühmade vahel esines statistiliselt oluline ($p < 0,05$) positiivne seos. See tähendab, et erinevad vastajad on hinnanud vastavatesse rühmadesse kuuluvaid väiteid sarnase seaduspärasuse järgi. Järelikult on erinevad vastajad hinnanud erinevatesse rühmadesse kuuluvaid probleeme suhteliselt olulisemaks või vähemolulisemaks analoogselt koondhinnangutega, ehk kes hindab ühte probleemirühma suhteliselt kõrgemalt hindab tõenäoliselt ka teisi probleemirühmasid teistega võrreldes kõrgemalt.

Kõikide vastuste keskmine väärtus oli 2,97 (SH=1,09) ja 95% usalduspiirid 2,94 kuni 3,00. Väidetele antud vastuste keskväärtuste võrdlusanalüüsi tulemusi üldistades on näha, et eristusid probleemid, mis statistiliselt olulisel määral erinesid üldisest keskmisest. Sealhulgas eristusid 12 väidet, mis erinesid üldisest keskmisest rohkem kui 0,5 võrra.

Probleemid, mida iseloomustavaid väiteid hinnati kõige ebaolulisemaks on P3 ehk “Grupp isoleeritakse kriitika kartuses võimalusel väliskeskkonnast”, D5 ehk “Probleemi arutamisele kulutatud aeg on seda lühem, mida keerulisem on probleem”, O1 ehk “Grupi liikmed tunnevad end kõikvõimsana, mistõttu kaob näiliselt vajadus mõelda”, O4 ehk “Otsustamisel ei jälgita esialgset eesmärki ja keskendutakse mõnele äärmuslikule strateegiale” ja G5 ehk “Üldise arvamusega mittenoostujad tõrjutakse grupi üksmeele hoidmiseks eemale”. Nagu näha, on vähemoluliste probleemide kategoorias esindatud kaks otsuste polariseerumise väidet, kuid mitte ühtegi otsuste valiku ja rakendamise faasi väidet ega informatsiooni jagamise ja tunnetuslike piirangute väidet. Suhteliselt ebaoluliste probleemidega pole ilmselt vaja esmajärjekorras tegeleda.

Probleemid, mida iseloomustavaid väiteid hinnati kõige olulisemaks on aga R2 ehk “Mida enam kaasab juht otsustamisse alluvaid, seda väiksem on vastuseis otsuste rakendamisel”, I2 ehk “Hinnangutega seotud probleemide korral arvestatakse infoga, mis on kõigile ühiselt teada”, T4 ehk “Lahendust, mida ei suudeta ette kujutada, peetakse vähemtõenäoliseks”, P4 ehk “Grupp saavutab otsustamisel parema tulemuse, kui keskendub rohkem faktidele, mitte hinnangutele”, R1 ehk “Koosolekutel probleemide lahendamine mõjub grupi koostööle paremini võrreldes individuaalse suhtlemisega”, O2 ehk “Kuulajad kohandavad kuuldut vastavalt oma eelarvamustele” ja P5 ehk “Kui planeerimist ei nõuta, siis asutakse kohe tegutsema”. Olulisemate probleemide kategoorias on järelikult eristunud kaks otsuste planeerimise ja rakendamise faasi väidet kuid mitte ühtegi diskussiooni ja valiku faasi ega grupimõtlemise väidet. Eelnev on seletatav sellega, et tõenäoliselt põhjustab otsustamisprotsessi alustamise ja lõpetamisega kaasnev stress nendes faasides ka probleemide esilekerkimist ning järelikult tuleks nendele faasidele rohkem tähelepanu pöörata.

Rühmadesse jagatud väidete analüüsimisel arvestati kokku 37 väitega, sest kõiki väiteid arvestades polnud eelpool kirjeldatud kaks rühma piisava reliaablusega. Grupeeritud väidete statistiliste parameetrite võrdlemisel tekkisid statistiliselt olulised rühmade vahelised erinevused. Kahel erineval viisil probleemide rühmade keskmiste hinnangute võrdlemisel leidis kinnitust, et olulisemaks hinnati otsustamise planeerimise ja rakendamise faasi probleeme ning inimeste tunnetuslikke piiranguid. Vähemoluliseks peeti

samas otsuste polariseerumise ning grupimõtlemise probleeme. Saadud tulemus vastab eeldusele, et otsustusprotsessi alustamise ja lõpetamise faasis tekib gruppides rohkem probleeme, kuna tegemist on oluliste muutustega grupi töös. Muutused tekitavad osalejates aga tavaliselt täiendavaid pingeid. Tunnetuslikud piirangud eristusid tõenäoliselt peamiselt seetõttu, et inimeste võimed on sageli piiratumad, kui seda uskuda ja arvestada soovime.

Järgnevalt teostati kõikide esitatud väidete analüüs vastajate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Uuritavateks tunnusteks olid vastaja vanus, sugu, otsustusgrupi suurus, positsioon grupis ja grupi moodustamise taustsüsteem. Vastavate tunnuste alusel moodustatud gruppide vaheliste statistiliselt oluliste erinevuste tuvastamiseks kasutati ANOVA ja LSD testi.

Vanusegruppide vaheliste erinevuste puhul on selgelt eristatav tendents, et nende 21 väite osas, kus tekkis statistiliselt oluline erinevus, on erinevused küll noorimate vanusegrupi ja teiste vanusegruppide vahel, kuid puuduvad erinevused keskmise ja vanemate vanusegrupi vahel. Keskmised erinevused näitavad, et kõikidel juhtudel, välja arvatud väide 40, on noorema vanusegrupi keskmine hinnang väidetele madalam, kui teistel vanusegruppidel. Seega võib järeldada, et noorem vanusegrupp peab vastavaid probleeme otsustamisel olulisemaks. Tulemus on põhjendatav sellega, et noorematel grupi liikmetel puudub vajalik kogemus keerulistes grupiprotsessides orienteerumiseks, samuti on nende kultuuritaust erinev.

Sooerinevuste väljatoomisel vastustes selgus, et ühesuunalist probleemide hindamise nihet ei esinenud. Võib siiski märgata tendentsi, et mehed peavad esinevaid probleeme veidi olulisemaks. Kokku eristus üheksa väidet, millele antud vastustes esines statistiliselt oluline erinevus. Kokkuvõttes võib märkida, et nii mehed kui naised peavad olulisemaks probleeme, mis seonduvad nende traditsiooniliste soorollidega.

Grupi suuruse järgi teostatud analüüsis eristus kokku seitse väidet. Üldistades erinevuste analüüsi tulemusi, võib välja tuua väikese ja keskmise suurusega otsustusgrupi vahelist seost, mis näitab, et kolme probleemi korral on väiksemas grupis osalejad hinnangutes vähem kriitilised, kuid mitte ühegi probleemi korral ei esine vastupidist seost. Väikeste ja suurte ning keskmiste ja suurte gruppide vahelised erinevused on mõlemasuunalised,

mistõttu selget tendentsi erinevustes ei saa välja tuua. Väikeste gruppide eristumine konkreetsete probleemide osas on põhjendatav nende väiksema ajakuluga informatsiooni jagamisel kuid samas väiksema informatsiooni hulgaga.

Grupis osaleja positsiooni järgi eristusid kaheksa probleemi. Juhtide hinnangud on kõigil juhtudel alluvate hinnangutest ühesuunaliselt erinevad. Juhid hindavad kõiki eristunud probleeme vähem oluliseks kui alluvad, seega tajuvad alluvad selgemalt neid otsustamisel tehtavaid vigu, mille eest tavaliselt vastutab juht. See tulemus vastab loogilisele järeldusele, et teiste vigu märgatakse aga enda tehtud vigu mitte. Juhtide ja võrdses staatuses grupi liikmete vahelisi erinevusi probleemide hindamisel ei õnnestunud kindlaks teha, kuid alluvate hinnang eristunud probleemidele on üldjuhul kriitilisem kui võrdses staatuses grupi liikmetel.

Grupi moodustamise põhimõtetest lähtuvalt eristus koguni 22 väidet. Analüüsist selgub, et suurema osa väidete puhul hindavad eraettevõtetes otsustamises osalevad inimesed probleeme vähem oluliseks, kui riigiasutustes töötavad inimesed. Kahe probleemikirjelduse puhul esineb siiski vastupidine seos. Tõenäoliselt on siin tegemist era- ja riigistruktuuride motivatsiooniliste erinevustega, mida näitas ka konkreetsete väidete analüüs.

Kokkuvõttes võib öelda et, seitsme väite puhul ei olnud võimalik kindlaks teha ühtegi statistiliselt olulist erinevust vastustes sõltuvalt vastajate sotsiaal-demograafilistest tunnustest. Ühe väite puhul esines erinevus vastustes 4 tunnuse lõikes ja 7 vastuse puhul kolme tunnuse lõikes.

Uurimuse teema edasiarendamisel oleks otstarbekas rakendada faktor- ja klasteranalüüsi, et leida täpsemalt võimalikud seosed erinevate probleemide süstematiseerimiseks. Uurimuse tulemuste usaldusväärsuse suurendamiseks on soovitatav rakendada koostatud küsimustikku suurema valimi uurimisel, samuti on suurema valimi korral võimalik teha üldistusi sotsiaal-demograafiliste tunnuste alusel segmenteeritud gruppide kohta, mis antud valimi mahu puhul poleks realiseeritav.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alvesson, M.** Understanding organizational culture. London: Sage, 2002, 214
2. **Arkes, H.R.** Some practical judgement and decision-making research. *N.J.Castellan (Ed.). Individual and group decision making: Current issues.* Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993, 3-18
3. **Bernthal, P.R., Insko, C.A.** Cohesiveness without groupthink: The interactive effects of social and task cohesion. *Group and Organizational Management*, 18, 1993, 66-87
4. **Blum, L., Smith, V.** Women`s mobility in the corporation: a critique of the politics of optimism. *Signs*, 13(3), 1988, 548
5. **Brauer, M., Judd, C.M., Gliner, M.D.** The effects of repeated expressions on attitude polarization during group discussions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1995, 1014-1029
6. **Brockner, J., Wiesenfeld, B.M.** An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 1996, 189-208
7. **Brown, M., Hagoort, P.** The neurocognition of language. Oxford : Oxford University Press, 2003, 409
8. **Burnstein, E., Vinokur, A.** Testing two classes of theories about group-induced shifts in individual choice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 1973, 123-137

9. **Callaway, M.R., Marriott; R.G., Esser, J.K.** Effects of dominance on group decision making: Toward a stress-reduction explanation of groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1985, 949-952
10. **Clark, N.K., Stephenson, G.M., Kniveton, B.** Social remembering: Quantitative aspects of individual and collaborative remembering by police officers and students. *British Journal of Psychology*, 81, 1990, 73-94
11. **Clark, R.D.** Group-induced shift toward risk: A critical appraisal. *Psychological Bulletin*, 76, 1971, 251-270
12. **Collinson, D.** Strategies as resistance: power, knowledge and subjectivity. *J.M Jermier, W.R.Nord and D.Knights (Eds.). Resistance and Power in Organizations: Agency, Subjectivity and the Labour Process*. London: Routledge, 1994, 98-115
13. **Cooper, C.L., Locke, E.A.** Industrial and organizational psychology: linking theory with practice. Oxford: Blackwell Business, 2000, 356
14. **Courtright, J.A.** A laboratory investigation of groupthink. *Communication Monographs*, 43, 1978, 229-246
15. **Davis, J.H.** Group decision making and quantitative judgements: A consensus model. *E.H.Witte & J.H.Davis (Eds.). Understanding group behavior: Consensual action by small groups*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1996, 35-60
16. **Davis, J.H., Kameda, T., Stasson, M.** Group risk taking: Selected topics. *J.F. Yates (Ed.). Risk-taking behavior*. Chichester: Wiley, 1992, 63-199
17. **Davis, J.H., Stasson, M., Ono, K., Zimmerman, S.** Effects of straw polls on group decision making: Sequential voting pattern, timing, and local majorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 1988, 918-926
18. **Dawson, P.** Understanding organizational change : the contemporary experience of people at work. London: Sage, 2003, 208

19. **Di Salvo, V.S., Nikkel, E., Monroe, C.** Theory and practice: A field investigation and identification of group members' perceptions of problems facing natural work groups. *Small Group Behavior*, 20, 1989, 551-567
20. **Doise, W.** Intergroup relations and polarization of individual and collective judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 1969, 136-143
21. **Folger, R.** Reactions to mistreatment at work. *J.K.Murnighan (Ed.). Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993, 161-183
22. **Foushee, H.C.** Dyads and triads at 35 000 feet: Factors affecting group process and aircrew performance. *American Psychologist*, 39, 1984, 886-893
23. **Gigone, D., Hastie, R.** Proper analysis of the accuracy of group judgements. *Psychological Bulletin*, 121, 1997, 149-167
24. **Gulley, H.E., Leathers, D.G.** Communication and group process. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1977, 560
25. **Guzzo, R.A., Shea, G.P.** Group performance and intergroup relations in organizations. *M.D.Dunnette, L.M.Hough (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press, 1992, 269-313
26. **Hackman, J.R., Morris, C.G.** Group task, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 1975, 47-99
27. **Harper, N.L., Askling, L.R.** Group communication and quality of task solution in a media production organization. *Communication Monographs*, 47, 1980, 77-100
28. **Hennig, M., Jardim, A.** The Managerial Woman. New York: Pocket Books, 1977, 267

29. **Herek, G.M., Janis, I.L., Huth, P.** Decision-making during international crises: Is quality of process related to outcome? *Journal of Conflict resolution*, 31, 1987, 203-226
30. **Hinsz, V.B., Tindale, R.S., Vollrath, D.A.** The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121, 1997, 43-64
31. **Hirokawa, R.Y.** Communication and group decision-making efficacy. *R.S. Cathcart & L.A. Samovar (Eds.). Small group communication: A reader*. Dubuque, IA: Brown, 1992, 165-177
32. **Hodson, G., Sorrentino, R.M.** Groupthink and uncertainty orientation: Personality differences in reactivity to the group situation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1, 1997, 144-155
33. **Hollway, W.** *Work Psychology and Organizational Behavior*. London: Sage, 1991, 270
34. **Isenberg, D.J.** Group polarization: A critical review and meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1986, 1141-1151
35. **Janis, I.L.** *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin, 1972, 515
36. **Janis, I.L.** *Crucial decisions: Leadership in policy making and crisis management*. New York: The Free Press, 1989, 427
37. **Jehn, K.A., Shaw, P.P.** Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1997, 775-790
38. **Kahneman, D., Tversky, A.** (Eds.) *Choices, Values and Frames*. New York: Cambridge University Press and the Russell Sage Foundation, 2000

39. **Kameda, T., Sugimori, S.** Psychological entrapment in group decision making: An assigned decision rule and a groupthink phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1993, 282-292
40. **Keegan, P.** Inside the (Twisted) Mind of the Average Consumer. *Business 2.0*, June 2002, 34-41
41. **Lahti, R.K.** Group Decision Making within the Organization: Can Models Help? [<http://www.workteams.unt.edu/reports/lahti.htm>] 07.10.2003
42. **Larson, J.R., Christensen, C., Abbott, A.S., Franz, T.M.** Diagnosing groups: Charting the flow of information in medical decision making teams. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1996, 315-330
43. **Larson, J.R., Foster-Fishman, P.G., Keys, C.B.** The discussion of shared and unshared information in decision-making groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1994, 446-461
44. **Laughlin, P.R.** Group decision making and collective induction. *E.H. Witte & J.H. Davis (Eds.). Understanding group behavior: Consensual action by small groups.* Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1996, 61-80
45. **Levi, D.** Group dynamics for teams. Thousand Oaks: Sage, 2001, 362
46. **Littlepage, G.E., Robinson, W., Reddington, K.** Effects of task experience and group experience on group performance, member ability and recognition of expertise. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 1997, 133-147
47. **Martin, J.** Cultures in Organizations: Three Perspectives. New York: Oxford University Press, 1992, 347
48. **Moore, S.C., Oaksford, M.** Emotional cognition : from brain to behaviour. Amsterdam; Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 2002, 348

49. **Moreland, R.L., Argote, L., Krishnan, R.** Socially shared cognition at work: Transactive memory and group performance. *J.L. Nye & A.M. Brower (Eds.). What's social about social cognition? Research on socially shared cognitions in small groups.* Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, 57-84
50. **Mullen, B., Anthony, T., Salas, E., Driskell, J.E.** Group cohesiveness and quality of decision making: An integration of tests of the groupthink hypothesis. *Small Group Research*, 25, 1994, 189-204
51. **Nõmm, E., Valgmaa, R.** Grupiprotsessid ja nende juhtimine. Tõravere: Tesserakt, 1995, 47
52. **Myers, D.G.** Polarizing effects of social interaction. *Group decision making.* New York: Academic Press, 1982, 410
53. **Myers, D.G., Lamm, H.** The group polarization phenomenon. *Psychological Bulletin*, 83, 1976, 602-627
54. **Parkinson, C.N.** Parkinson's law and other studies in administration. Boston: Houghton Mifflin, 1957, 376
55. **Paulsson, T.** Decision-making, risk and utility: assessments and applications of alternative decision models. Jönköping: Jönköping International Business School, 2001, 142
56. **Peterson, R.S.** A directive leadership style in group decision making can be both virtue and vice: Evidence from elite and experimental groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1997, 1107-1121
57. **Rosener, J.B.** America's Competitive Secret: Utilizing Women as Management Strategy. New York: Oxford University Press, 1995, 248
58. **Rupert, B.** Group processes: dynamics within and between groups. 2nd ed. Oxford: Blackwell, 2000, 417

59. **Salaman, G.** Decision making for business. London: Sage 2002, 278
60. **Silver, W.S., Bufanio, K.A.** The impact of group efficacy and group goals on group task performance. *Small Group Research*, 27, 1996, 347-349
61. **Spradley, J., McCurdy, D.W.** Conformity and conflict. Boston: Allyn and Bacon, 2000, 425
62. **Stasser, G.** Pooling of unshared information during group discussion. *S.Worchel, W.Wood, J.A.Simpson (Eds.). Group processes and productivity*. Newbury Park, CA: Sage, 1992, 48-67
63. **Stasser, G., Titus, W.** Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1985, 1467-1478
64. **Stewart, D.D., Stasser, G.** The sampling of critical, unshared information in decision-making groups: The role of an informed minority. *European Journal of Social Psychology*, 28, 1998, 95-113
65. **Stewart, T.A.** How to Think With Your Gut. *Business 2.0*, Nov. 2002, 23-28
66. **Sunstein, C.R.** On a Danger of Deliberative Democracy. *Daedalus*, 2002, 131
67. **Tetlock, P.E.** Identifying victims of groupthink from public statements of decision makers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1979, 1314-1324
68. **Võhandu, Leo.** Subjektiiisetest hinnangutest objektiiivsete tulemusteni (loengukonspekt). Tallinna Tehnikaülikool, 1998, 71
69. **Wallach, M.A.** Group influence on individual risk taking. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 1962, 75-86
70. **Weigold, M.F., Schlenker, B.R.** Accountability and risk taking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 1991, 25-29

71. **Weldon, M.S., Bellinger, K.D.** Collective memory: Collaborative and individual process in remembering. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 23, 1997, 1160-1175
72. **Wheeler, D.D., Janis, I.L.** A practical guide for making decisions. New York: The Free Press, 1980, 376
73. **Whyte, G.** Escalating commitment in individual and group decision making: A prospect theory approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1993, 430-455
74. **Winch, G. W.** Developing consensus: Reflections on a model-supported decision process. *Management Decision*, 33, 1995, 22-31.
75. **Winqvist, J.R., Larson, J.R.** Information pooling: When it impacts group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1998, 371-377
76. **Wood, J.T.** Alternative methods of group decision making: A comparative examination of consensus, negotiation, and voting. *G.M.Phillips & J.T.Wood (Eds.). Emergent issues in human decision making*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1984, 3-18

Küsitluse ankeet

Ankeetküsitlus

Grupi mõju otsustamisele

Tartu Ülikool

Majandusteaduskond

Eero Varkki

2004

Käesoleva küsimustiku eesmärk on välja selgitada põhiprobleemid gruppides otsustamisel.

Vastaja andmed:

Vanus	<25	25-40	>40
Sugu	mees	naine	
Grupi suurus, millistes olete peamiselt osalenud otsustamises	<5	5-10	>10
Olete tavaliselt grupis	juht	alluv	kõik on võrdsed
Grupp on moodustatud	eraettevõttes	riigiasutuses	

Palun vastake järgmistele väidetele viieastmelisel skaalal, märkides ära sobiva variandi.

alati (1) – sageli (2) – vahetevahel (3) – harva (4) – mitte kunagi (5)

VÄITED:

1. Arvatakse, et tegutsemine on tähtsam kui planeerimine	1 2 3 4 5
2. Avalikul hääletusel kohandavad hääletajad oma seisukohta vastavalt enamuse arvamusele	1 2 3 4 5
3. Eriarvamuse põhjendamist käsitletakse kui isiklikku rünnakut	1 2 3 4 5
4. Grupi liidri enne diskussiooni avaldatud arvamus piirab alternatiivide esitamist	1 2 3 4 5
5. Grupi liikmed eelistavad otsustamismeetodeid, mis tekitavad osalejates olukorra üle tugevama kontrolli tunde	1 2 3 4 5

6. Grupi liikmed kujundavad oma seisukoha enne ühist arutelu lähtudes sellest mida enamus võiks arvata	1 2 3 4 5
7. Grupi liikmed peavad isikutevahelisi suhteid tähtsamaks kui grupi eesmärki	1 2 3 4 5
8. Grupi liikmed tunnevad end kõikvõimsana, mistõttu kaob näiliselt vajadus mõelda	1 2 3 4 5
9. Grupiga vastuollu sattumise kartuses ei avaldata oma kahtlusi	1 2 3 4 5
10. Grupp isoleeritakse kriitika kartuses võimalusel väliskeskonnast	1 2 3 4 5
11. Grupp saavutab otsustamisel parema tulemuse, kui keskendub rohkem faktidele, mitte hinnangutele	1 2 3 4 5
12. Hinnangutega seotud probleemide korral arvestatakse infoga, mis on kõigile ühiselt teada	1 2 3 4 5
13. Inimesed püüavad võimalusel vältida otsuste vastuvõtmist näiteks otsustamise edasilükkamise, vastutuse vältimise, alternatiivide ignoreerimise või diskussiooni lihtsustamise teel	1 2 3 4 5
14. Inimesed rõhutavad hetkeemotsioonidest tulenevat ja ignoreerivad fakte	1 2 3 4 5
15. Inimeste võime infot töödelda on piiratud	1 2 3 4 5
16. Isiklikud suhted muudavad vastuvaidlemise keeruliseks	1 2 3 4 5
17. Isiklikult heades suhetes olevate inimeste grupp ei suuda teisi gruppe objektiivselt hinnata	1 2 3 4 5
18. Koosolekutel probleemide lahendamine mõjub grupi koostööle paremini võrreldes individuaalse suhtlemisega	1 2 3 4 5
19. Kui planeerimist ei nõuta, siis asutakse kohe tegutsema	1 2 3 4 5
20. Kuulajad kohandavad kuuldut vastavalt oma eelarvamustele	1 2 3 4 5
21. Lahendust, mida ei suudeta ette kujutada, peetakse vähemtõenäoliseks	1 2 3 4 5
22. Mida enam kaasab juht otsustamisse alluvaid, seda väiksem on vastuseis otsuste rakendamisel	1 2 3 4 5
23. Mida sagedamini peavad grupi liikmed oma arvamusi ja tehtud otsust muutma, seda ekstreemsemaks lõpuks otsus muutub	1 2 3 4 5

24. Mõned isikud grupis võivad mõjutada info valikulist avaldamist	1 2 3 4 5
25. Nõustatakse esialgse plaaniga, sest soovitakse säilitada üksmeel	1 2 3 4 5
26. Olukorra pingelisus vähendab grupi võimet teha ratsionaalseid otsuseid	1 2 3 4 5
27. Otsust peetakse ausaks, juhul kui see on meile kasulik, ka siis kui otsus võeti vastu reegleid rikkudes	1 2 3 4 5
28. Otsustamisel ei jälgita esialgset eesmärki ja keskendutakse mõnele äärmuslikule strateegiale	1 2 3 4 5
29. Otsustamisel kulutatakse liialt aega informatsiooniga tutvumisele, selle asemel et probleeme arutada	1 2 3 4 5
30. Otsustamist takistab grupi liikmete passiivne osalemine töös	1 2 3 4 5
31. Otsustamist takistab juhtide ja alluvate enesekeskne käitumine	1 2 3 4 5
32. Otsustamist takistavad kõrvalekaldumine teemast, vahelesegamised, eelarvamused ja emotsioonid	1 2 3 4 5
33. Otsuste vastuvõtmine vaid juhi arvamusest lähtuvalt tekitab protesti nende täitmisel	1 2 3 4 5
34. Paljudel grupi liikmetel puudub oskus arusaadavalt väljenduda	1 2 3 4 5
35. Peale grupis arutamist muutub otsus, võrreldes esialgse eeldatava otsusega, äärmuslikumaks	1 2 3 4 5
36. Probleemi arutamisele kulutatud aeg on seda lühem, mida keerulisem on probleem	1 2 3 4 5
37. Probleemi läbitöötamisel grupis kulutatakse enamus ajast informatsioonile, mida nii-kui-nii kõik teavad	1 2 3 4 5
38. Soovitakse edasi tegeleda ebaõnnestunud otsuste täitmisega, et mitte tunnistada oma tehtud viga	1 2 3 4 5
39. Tasavägisel hääletusel kaotajaks jäänud võivad takistada otsuste täitmist	1 2 3 4 5
40. Üldise arvamusega mittedõustujad tõrjutakse grupi üksmeele hoidmiseks eemale	1 2 3 4 5

Täna vastuste eest ja edu otsustamisel !

Vastuste statistilised parameetrid

muutuja	vastuseid	min	max	sum	keskmine	keskmise hinnangu standardviga	vastuste standardhälve	vastuste dispersioon
P1	94	2	5	294	3,13	0,087	0,845	0,715
P2	94	1	5	270	2,87	0,102	0,986	0,973
P3	94	2	5	374	3,98	0,110	1,067	1,139
P4	94	1	4	218	2,32	0,095	0,918	0,843
P5	94	1	5	230	2,45	0,105	1,023	1,046
D1	94	1	5	280	2,98	0,094	0,916	0,838
D2	94	1	5	270	2,87	0,113	1,100	1,209
D3	94	1	5	269	2,86	0,124	1,206	1,454
D4	94	1	5	281	2,99	0,103	1,000	1,000
D5	94	1	5	351	3,73	0,114	1,109	1,230
V1	94	1	5	257	2,73	0,093	0,906	0,821
V2	94	1	5	271	2,88	0,094	0,914	0,836
V3	94	1	5	264	2,81	0,095	0,919	0,845
V4	94	1	5	285	3,03	0,125	1,213	1,472
V5	94	1	5	320	3,40	0,114	1,101	1,211
R1	94	1	4	223	2,37	0,097	0,939	0,881
R2	94	1	5	193	2,05	0,112	1,081	1,169
R3	94	1	5	296	3,15	0,127	1,235	1,526
R4	94	1	5	263	2,80	0,125	1,214	1,475
R5	94	1	5	310	3,30	0,120	1,162	1,351
I1	94	1	4	270	2,87	0,092	0,895	0,801
I2	94	1	5	200	2,13	0,095	0,919	0,844
I3	94	1	5	260	2,77	0,103	0,999	0,998
I4	94	2	5	291	3,10	0,105	1,017	1,034
I5	94	1	5	302	3,21	0,118	1,144	1,309
T1	94	1	5	285	3,03	0,102	0,989	0,977
T2	94	1	5	272	2,89	0,128	1,240	1,537
T3	94	1	5	288	3,06	0,102	0,993	0,985
T4	94	1	5	213	2,27	0,102	0,986	0,972
T5	94	1	5	264	2,81	0,113	1,100	1,210
O1	94	1	5	351	3,73	0,103	0,997	0,993
O2	94	1	4	229	2,44	0,086	0,837	0,700
O3	94	1	4	251	2,67	0,112	1,081	1,170
O4	94	1	5	334	3,55	0,116	1,123	1,261
O5	94	1	5	306	3,26	0,103	0,994	0,988
G1	94	1	5	294	3,13	0,118	1,148	1,317
G2	94	1	5	308	3,28	0,112	1,082	1,170
G3	94	1	5	310	3,30	0,109	1,056	1,115
G4	94	1	5	293	3,12	0,128	1,243	1,545
G5	94	1	5	333	3,54	0,113	1,094	1,197

Probleemide hinnangute usalduspiirid ($p < 0,05$)

muutuja	t-statistik	keskmine	95% tõenäosusega usalduspiirid	
			alumine	ülemine
P1	35,869	3,128	2,955	3,301
P2	28,235	2,872	2,670	3,074
P3	36,140	3,979	3,760	4,197
P4	24,485	2,319	2,131	2,507
P5	23,200	2,447	2,237	2,656
D1	31,543	2,979	2,791	3,166
D2	25,324	2,872	2,647	3,098
D3	23,011	2,862	2,615	3,109
D4	28,985	2,989	2,785	3,194
D5	32,649	3,734	3,507	3,961
V1	29,255	2,734	2,548	2,920
V2	30,577	2,883	2,696	3,070
V3	29,628	2,809	2,620	2,997
V4	24,228	3,032	2,783	3,280
V5	29,991	3,404	3,179	3,630
R1	24,500	2,372	2,180	2,565
R2	18,410	2,053	1,832	2,275
R3	24,715	3,149	2,896	3,402
R4	22,337	2,798	2,549	3,047
R5	27,507	3,298	3,060	3,536
I1	31,121	2,872	2,689	3,056
I2	22,457	2,128	1,940	2,316
I3	26,838	2,766	2,561	2,971
I4	29,520	3,096	2,887	3,304
I5	27,224	3,213	2,978	3,447
T1	29,732	3,032	2,829	3,234
T2	22,630	2,894	2,640	3,148
T3	29,928	3,064	2,861	3,267
T4	22,289	2,266	2,064	2,468
T5	24,752	2,809	2,583	3,034
O1	36,330	3,734	3,530	3,938
O2	28,227	2,436	2,265	2,608
O3	23,938	2,670	2,449	2,892
O4	30,683	3,553	3,323	3,783
O5	31,755	3,255	3,052	3,459
G1	26,425	3,128	2,893	3,363
G2	29,370	3,277	3,055	3,498
G3	30,285	3,298	3,082	3,514
G4	24,311	3,117	2,862	3,372
G5	31,392	3,543	3,318	3,767

**Probleemide hinnangute erinevused sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes
(ANOVA alusel, $p < 0,05$)**

Väide	Tunnus				
	Vastaja vanus	Vastaja sugu	Grupi suurus	Vastaja positsioon grupis	Grupi moodustamine
P1					
P2			○	○	○
P3	○				○
P4	○	○			○
P5					
D1	○				○
D2	○			○	○
D3	○			○	○
D4	○				○
D5	○	○	○		○
V1					○
V2	○				○
V3		○			
V4				○	○
V5	○				○
R1					
R2		○	○		
R3	○	○	○		
R4					○
R5	○				○
I1					
I2					○
I3	○			○	○
I4			○		○
I5				○	○
T1	○	○	○		
T2			○		
T3					
T4					
T5				○	○
O1	○				
O2					
O3	○	○			
O4	○	○			
O5	○				○
G1				○	○
G2	○				
G3	○	○			
G4	○				
G5	○				○

Märkus: ○ – erinevus tunnusest sõltuvalt

SUMMARY

PROBLEMS OF GROUP DECISION MAKING (ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN ORGANIZATIONS)

Eero Varkki

Decision making in groups is a widely used method for achieving objectives. In organizations most of decisions are made in groups, so that optimization of related processes could be critical for their development. There are several advantages about making decisions in groups. The main advantage is synergy, achieved by combining information in discussion groups. As information is the main factor for making reality reflecting decisions its easily derived that groups have a potential to make better decisions.

There are also several disadvantages about making decisions in groups. In practice, groups cannot use their full potential for making better decisions. These disadvantages can be overcome if we know the reasons of group inefficiency and the ways to improve them. The role of a group leader is to be aware of problems of making decisions in groups and to use relevant measures to deal with them.

In Estonia, there have not been made any appropriate investigation of problems of making decisions in groups, which would consider social-demographic dimensions. The authors participation in decision making processes of Estonian organizations has given a chance to clearly identify the actuality of problems of group decision making.

The objective of this research work is to find out main relationships of evaluating problems of group decision making using examples of Estonian organizations. For extracting and grouping problems there are theoretical and empirical researches of past used. Results of

this research are evaluations of problems in general and by social-demographic dimensions.

For achieving the objective there was five research tasks. First task was to find out what potential problems are present in organizations by previous researches. Second task was to compile questionnaire for getting information required for investigation. Third task was to collect needed data, trying to balance social-demographic profile of answerers. Then the fourth task was, using statistical means of analysis, to extract relevant differences between evaluation of problems in general and by social-demographic groups. The last task was to make conclusions and give results in synthetic form.

Two main categories of problems was separated. The first category consists of problems related to different phases of group decision making. The problem groups of phase category are planning, discussion, choice and implementation of group decisions. The second category consists of different objective and subjective limitations of group decision making process. The problem groups of objective and subjective limitations category are related to information sharing, cognitive capabilities, group polarization effect and groupthink. For example, cognitive limitations occur in complex situations. Group polarization phenomenon means, that group reaction after discussions tends to be more extreme, than we may guess by pre-discussion positions. Groupthink is situation, if good relations with other group members are more important, than objective of the group.

To evaluate certain problems there was questionnaire with 40 statements and five dimensions of social-demographic profile. The scale of questionnaire included five steps from "always" to "never". The number of answerers was 94.

For analysing of data was used statistical program SPSS 2.0. The analysis covered general estimations of single and grouped problems and differences in estimations between social-demographic groups. There were used ANOVA and LSD tests to extract statistically acceptable differences. For grouped statements there was used reliability analysis of Cronbach alpha test and correlations analysis.

One of the results of this research work is grouped statements that measure certain field of problems. As reliability test shows these groups are usable for future investigation. There was only two statements excluded from group of planning statements and one excluded from information sharing statements. Finally, the Cronbach alpha of all groups was at reasonable level (over 0,5) for this research. Social-demographic profile of the questionnaire is also usable for future investigations, to get comparable data.

Average value of all answers was 2,97 (SD=1,09) and 95% confidence interval was from 2,94 to 3,00. If mean values of answers were compared, considering confidence intervals, then we could extract statements that were different. There was 12 statements with mean value of estimations differentiating more than 0,5 from overall average. Consequently the research gave us information what problems of group decision making are considered more relevant or less relevant than average in Estonian organizations. Measures have to be taken at first order against more relevant problems.

If grouped statements were analysed, excluding three statements by reliability analysis, statistically relevant differences were discovered. Comparing differences of answers to grouped statements in two ways it was found out that more relevant were problems of decision planning and implementing phase and also cognitive limitations. Less relevant were considered at the same time problems of group polarizing effect and groupthink. Differences emphasising planning and implementation phases problems are probably related to higher stress during start and finish of a decision making process, thus more dissonances are generated. Cognitive limitations are probably assessed higher because of common misunderstandings in groups and limited information processing capabilities.

Next was made analyse of social-demographic factors on evaluation of group decision making problems. There were five factors investigated. First factor was age of the answerer, which could be in three intervals: less than 25 years, between 25 and 40 years and over 40 years. Second factor was sex of answerer. Others factors were usual number of group members participating in decision making, with intervals of less than five, from five to ten and more than ten, position of answerer in group (as leader, subject or all group

members have equal position) and legislative context of decision group (group is based on private interests or public interests).

If groups by age of answerers were compared then there was clear tendency, that 21 statements, where statistically relevant differences occurred, had relevant differences only between the group of youngest answerers and other groups, but not between middle and highest age group. Analyse shows that in every case, excluding statement 40, the youngest group gave lower estimations than other groups. That means they evaluate these problems to be more relevant.

If groups by sex of answerers were compared then no one way tendency was discovered. However it may be noticed that males are estimating problems to be slightly more relevant. There were nine statements that had statistically relevant differences in answers by sex of answerer.

Analysing influence of number of group members, usually involved in decision making, we could extract seven statements. Generalising the results we may state that there is tendency between small and medium size decision groups. For three problems the answers are less critical in small groups than in medium size groups, but not opposite. Differences between small and big groups or medium and big groups are in both directions and therefore certain tendency cannot be outlined.

By position of answerer in group differentiated eight statements. Estimations of leaders are in every case different to one direction. Leaders are estimating problems to be less relevant than subjects. It may be caused by factor that leaders, who are responsible for effective decision making, are not willing to testify their mistakes but subjects are eager to see these. There was no relevant difference in answers between leaders and group members who are all equal but subjects are in general more critical than equal group members.

There were 22 statements differentiated by legislative context. Analyse shows that answerers in groups that are based on private interests are less critical than in groups based on public interests. However two statements show opposite relation.

In general there was seven statements that could not be differentiated by any social-demographic dimension. One statement had statistically relevant differential in four dimensions and seven statements in three dimensions.

In conclusion we may say that persons responsible for group performance have to pay more attention to group decision making planning and implementing phase. They also have to consider more cognitive limitations of group members. Comparing different social-demographic factors it is relevant to deal more closely with younger group members. Essential is also to manage bigger groups more effectively as well as groups in non-private sector. Leaders tend to underestimate problems that subjects are dealing with working together and therefore leaders should share more information with them to understand restrictions.

To develop this research further is purposeful to implement cluster and factor analysis to find out possible more accurate ways of grouping problems and statements. It would be also useful to enlarge number of questioned people to divide answerers into segments by all five social-demographic dimensions.