

การแก้ปัญหาโดยตนเองและโดยกลุ่ม

อรวรรณ บิลันธนโรวาท

ผู้เขียนอยากให้ผู้อ่านลองวาดภาพดูซิว่า ชีวิตจะมีความยุ่งยากมากขึ้นสักเพียงใดถ้า
คนเราต้องตัดสินใจทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตนเอง ผู้เขียนเชื่อว่าเราคงต้องเผชิญกับปัญหาทุกด้านด้วย
ตนเอง โดยที่ไม่มีเพื่อนหรือที่ปรึกษาที่จะให้ความช่วยเหลือ นักวิชาการผู้หนึ่งเคยตั้งข้อสังเกต
ไว้ว่า ในปัจจุบันเรามีชีวิตอยู่ในยุคของการใช้กลุ่ม (groups) ในการแก้ปัญหาแทบทุก
อย่าง ถึงแม้ว่า การแก้ปัญหาโดยวิธีนี้จะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดก็ตาม แต่โดยเหตุที่สังคม
ของเราสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และปัญหาก็มีผู้เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น แนวโน้มที่จะใช้
กลุ่มก็เพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ความสลับซับซ้อนของชีวิตสมัยใหม่และข้อเท็จจริงนานับ
ประการซึ่งสามารถมีผลต่อการตัดสินใจทำให้ผู้นำของธุรกิจและรัฐบาลต้องเสาะแสวงหาคำปรึกษา
และความช่วยเหลือเมื่อต้องทำการตัดสินใจ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการอภิปรายของกลุ่ม (group
discussion) จากนักวิชาการตะวันตกที่ผ่านมา มีการเปรียบเทียบผลดีผลเสียระหว่างการใช้
บุคคลคนเดียวและการใช้กลุ่มในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ผลของการวิจัยโดยทั่วไปแสดง
ให้เห็นว่า “สองหัวดีกว่าหัวเดียว” แต่ก็มีข้อโต้แย้งว่า “กลุ่มอาจจะไม่ใช่วิธีที่มีประสิทธิภาพ
ที่สุดในการแก้ปัญหา เมื่อเป็นเช่นนั้นในบางครั้งการตัดสินใจด้วยตนเอง เพียงบุคคลเดียวอาจจะ
มีประสิทธิภาพมากกว่าได้

จากการศึกษาวิจัยเท่าที่ผู้เขียนมีประสบการณ์ผ่านมา หรือแม้แต่จากสามัญสำนึก
ทั่วไปก็มักแสดงให้เห็นว่า การมีสติปัญญาของผู้ทำหน้าที่แก้ปัญหา มักสามารถช่วยลด
จำนวนพลังงานที่ใช้ไปในการหาทางแก้ปัญหานั้นๆ ได้ พลังงานในที่นี้หมายถึงกำลังความ
พยายามและเวลา บทความนี้จะเสนอข้อเท็จจริงบางประการสำหรับกรแก้ปัญหาโดยกลุ่มและ

โดยคนคนเดียว แต่มีสิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจเสียก่อน กล่าวคือ การกระทำการใด ๆ ก็ตาม มิใช่จะหมายความถึงว่าการกระทำของบุคคลหลาย ๆ คนมารวมกัน แล้วขยายออกไปจะสามารถ เรียกว่าเป็นการกระทำของกลุ่มปัจเจกบุคคลได้ (individuals) แต่ย่อมมีภูมิหลัง ความคิด ความเชื่อ ทักษะคติแตกต่างกันไป ซึ่งเมื่อมาทำงานรวมกันในกลุ่มแล้ว องค์ประกอบหลายประการ คงกล่าวอาจกลายเป็นส่วนประกอบสำคัญอันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคคลกลุ่มนั้น ๆ

นักวิชาการเช่น เกลดีและริบอทมีความเห็นว่าโดยทั่วไปแล้ว มนุษย์จะไม่เสาะหา ปัญหาใส่ตนเอง การที่ต้องแก้ปัญหาเพราะว่าผลลัพธ์จากสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่เป็นที่พึงพอใจ² แนวคิดของเกลดีและริบอทนี้จะสังเกตได้ว่าจำกัดอยู่เฉพาะปัญหาที่มนุษย์ไม่พึงประสงค์ แต่คาม ข้อเท็จจริงแล้ว บางครั้งมนุษย์ก็เสาะแสวงหาปัญหาเพื่อจะทดสอบเขาวินในการหาทางแก้ปัญหา เช่น ปัญหาทางวิชาการ เป็นต้น

ในกิจกรรมของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในแง่ที่ว่า การแสดง ออกของแต่ละคนขึ้นอยู่กับปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม เกลดีและริบอทแบ่งหน้าที่ ของสมาชิกกลุ่มแต่ละคนโดยเรียกว่า “ขบวนการกระจาย” ในการแก้ปัญหาโดยกลุ่มขบวนการนี้ แบ่งหน้าที่สมาชิกกลุ่มออกเป็นสามประการ ประการแรก “การกระจายผลลัพธ์” (outcome distribution) ถ้าหากว่าสมาชิกกลุ่มได้รับผลลัพธ์ซึ่งสมน้ำสมเนื้อกับที่กลุ่มได้ลงแรงไป ก็แสดง ว่าผลประโยชน์ของแต่ละสมาชิกในกลุ่มนั้นเข้ากันได้ดี การกระจายผลลัพธ์หรือผลตอบแทนซึ่ง มากกว่าที่ควรจะได้ อาจจะทำให้เกิดการขัดแย้งกันได้ หน้าที่ประการที่สองของสมาชิกกลุ่ม เรียกว่า “การกระจายข่าวสาร” (information distribution) สมาชิกกลุ่มมีหน้าที่แลกเปลี่ยนและ ให้ข่าวสารซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ แต่การตัดสินใจของกลุ่ม เกลดีและริบอทอธิบายว่า การกระจายข่าวสารนี้เป็นขบวนการที่ทรงประสิทธิภาพในอันที่จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มสามารถมี เหตุผลรองรับการกระทำและข้อเสนอแนะของตนอันจะเป็นปัจจัยสำคัญให้เกิดปฏิกริยาโต้ตอบกัน ในการทำงานร่วมกันรวมไปถึงการกระจายผลตอบแทนที่เหมาะสมอย่างเป็นที่พอใจของทุกคน ด้วย” หน้าที่ประการที่สามของสมาชิกกลุ่มเรียกว่า “การกระจายปฏิกริยาโต้ตอบ” (response distribution) หมายความว่า สมาชิกกลุ่มมีความรับผิดชอบในอันที่จะแสดงการตอบโต้กับ บุคคลอื่นในกลุ่ม ผลจากการตอบโต้นี้ก็รวมกันเพื่อเตรียมหาทางแก้ปัญหาต่อไป⁴ เกลดีและ

ริบอทสรุปว่า การตัดสินใจของกลุ่มไม่ใช่เป็นเพียงแต่การรวมการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในกลุ่มเท่านั้น ความแตกต่างในด้านสถานะทางสังคม บทบาทความเป็นศูนย์กลางในข่ายของการสื่อสาร ความมีสมรรถภาพที่ปรากฏให้เห็นได้ ความมั่นใจ ความมั่นคงดีดขาด เหล่านี้ต่างก่อให้เกิดความแตกต่างในการที่สมาชิกแต่ละคนจะทำประโยชน์ให้แก่กลุ่มได้ทั้งสิ้น⁵

แน่นอนที่สุดว่า การตัดสินใจถ้าทำได้โดยบุคคลคนเดียว เขาย่อมไม่ประสบปัญหาจากปัจจัยต่างๆ เช่น สถานะทางสังคม บทบาทดังกล่าวแล้ว แต่นั่นก็มิได้หมายความว่า การตัดสินใจด้วยตนเองเพียงผู้เดียวจะทำให้รอดพ้นจากอิทธิพลต่างๆ ได้ เออร์วิง เจนนิส พุดถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจของบุคคลซึ่งเรียกว่า "ข้อขัดแย้งซึ่งเกิดจากแรงจูงใจ" (motivational sources of conflicts) เจนนิสแยกข้อขัดแย้งประเภทนี้ออกเป็นสามประเภทตามที่มา กล่าวคือ ประเภทแรก คือ การคาดการณ์ว่าจะได้หรือเสีย (anticipations of utilitarian gains or losses) การตัดสินใจของกลุ่มหรือปัจเจกบุคคลนั้นมีสมมุติฐานกันว่า พยายามจะให้ไปถึงจุดมุ่งหมาย นั่นคือ วัตถุประสงค์ที่ต้องการ และในขณะที่เดียวกันก็พยายามหลีกเลี่ยงเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ ที่ไม่ต้องการ ประการที่สอง เมื่อบุคคลคนเดียวตัดสินใจ เขาจะมีการคาดการณ์ว่าสังคมจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย (anticipations of social approval or disapproval) ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นได้ว่า บางครั้งจุดประสงค์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคคลนั้นไม่อาจจะเข้ากันได้กับสิ่งที่สังคมหรือกรอบอ้างอิงยอมรับ ข้อขัดแย้งประเภทที่สามได้แก่การ การที่ตัวเองจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย (anticipations of self - approval and disapproval) อันนี้เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากตนเอง มาตรฐานของศีลธรรม อุดมคติเฉพาะตัว มโนธรรม ภาพพจน์ของตนเอง เหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นในการตัดสินใจที่สำคัญๆ แต่ละครั้ง สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความลำบากใจได้อย่างมาก เมื่อบุคคลคนหนึ่งพยายามที่จะกระทำกรใดๆ ให้ถูกต้องตรงเป้าหมายโดยใช้เหตุผลให้มากที่สุดจนถึงขีดที่จำต้องพยายามขจัดความรู้สึกส่วนตัวหรือความเป็นอัตนัย (subjective) ออกเสีย⁶

ข้อขัดแย้งภายในตนเองและจากสังคมที่กล่าวมาแล้วมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจของปัจเจกบุคคล โดยปกติแล้วทุกคนพยายามที่จะขจัดข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น การตัดสินใจ

ในกลุ่มจะช่วยแบ่งเบาภาระไปได้มาก การเป็นสมาชิกกลุ่มมีผลทางจิตวิทยา ความรู้สึกว่ามีพวกพ้อง ปลอดภัย อบอุ่นใจ เป็นสิ่งที่มนุษย์แสวงหาและในขณะเดียวกันการตัดสินใจโดยใช้กลุ่มจะแบ่งเบาภาระรับผิดชอบไปได้มาก ในกรณีที่ผลของการตัดสินใจนั้นก่อให้เกิดความผิดพลาดขึ้น

ในการประเมินเปรียบเทียบระหว่างการตัดสินใจด้วยตนเองและการตัดสินใจด้วยกลุ่มว่าอย่างใดจะทรงประสิทธิภาพมากกว่ากัน เราพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่จะต้องนำมาพิจารณาได้ กล่าวคือ

1. ความแตกต่างของปัญหา ปัญหาแต่ละปัญหามีลักษณะไม่เหมือนกัน เกสส์และริบอทธิบายไว้ว่า ปัญหาบางปัญหาใช้ขั้นตอนน้อยในการหาทางแก้ และนอกจากนั้นทางแก้ก็ยังเป็นที่ยอมรับในหมู่คนที่รู้ข้อเท็จจริงอีกด้วย ถ้าลักษณะปัญหาเป็นในลักษณะที่ใช้ขั้นตอนน้อยในการที่จะหาทางแก้ และทางแก้ก็เป็นที่ยอมรับในหมู่คนที่รู้ข้อเท็จจริงแล้ว สมาชิกกลุ่มที่มีความสามารถที่สุดก็สามารถแก้ปัญหาได้ได้ด้วยตนเอง⁷

โรเซนเฟลด์สรุปว่า ชนิดของปัญหาที่ดีที่สุดจะใช้กลุ่มแก้ปัญหา คือปัญหาชนิดที่มีความยากปานกลางสำหรับสมาชิกกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีส่วนปลีกย่อยหลายอย่างและสามารถมีทางแก้ได้หลายทางซึ่งแต่ละทางก็สามารถพิสูจน์ได้⁸

2. ความหมดเปลืองของพลังงาน การใช้กลุ่มเพื่อแก้ปัญหา มีข้อสมมุติฐานว่าจะกินเวลาและพลังงานมาก มีการวิจัยว่า กลุ่มอาจจะถือว่าการไร้ประสิทธิภาพได้ในแง่ของการใช้กำลังคนในระยะเวลาหนึ่ง ๆ อย่างไรก็ตาม การที่เข้ากันได้ผลดีก็นับได้ว่าเป็นข้อแก้ตัวที่ดีให้แก่กลุ่มได้ เพราะดูเหมือนจะทำงานได้ละเอียดลออกว่าคนคนเดียวทำ⁹ การทำงานในกลุ่มนั้นใช้เวลานานในการที่จะคิดค้นคำตอบออกมา เพราะสมาชิกแต่ละคนมักเสนอทางแก้ต่าง ๆ กันไป นอกจากนี้สมาชิกเหล่านั้น ยังต้องการเสียงสนับสนุนอีกด้วย อันที่จริงแล้ว ถ้าจะให้ได้ผลจริงๆ จากการทำงานร่วมกันในกลุ่ม จำเป็นต้องใช้เวลามากกว่าที่คนคนเดียวจะใช้ โรเซนเฟลด์มีความเห็นว่าโดยปกติแล้ว กลุ่มสามารถจะให้ข้อแก้ปัญหาได้มากกว่าและดีกว่า แต่ก็เสียอยู่ตรงที่ใช้เวลานาน คำถามที่จะต้องถามก็คือ อะไรสำคัญกว่ากันเวลาหรือประเด็นการแก้ปัญหา ถ้าประเด็นการแก้ปัญหานั้นมีผลติดตามมาเพียงเล็กน้อยหรือนำมาใช้ได้เพียงชั่วคราว ก็ควรจะใช้

คนเพียงคนเดียวในการแก้ปัญหาแต่ถ้าทางแก้นั้นสำคัญมากกว่า ซึ่งจำเป็นต้องสูญเสียเวลาไปบ้าง ในการคิดหาทางแก้หรือปรากฏว่าประเด็นของปัญหานั้น ๆ ยากต่อการแก้ไขได้ง่าย ๆ ก็ควรจะใช้กลุ่ม¹⁰

3. การจัดระเบียบของกลุ่ม กลุ่มต้องการการจัดระเบียบและเวลาที่ต้องการปรับตัวเข้าหากันของสมาชิกในขณะที่บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จประเภทนี้เลย กลุ่มเสียเปรียบคน ๆ เดียวในแง่ที่ว่าเมื่อเริ่มต้น สมาชิกแต่ละคนต้องเริ่มจัดและเคารพระเบียบของกลุ่มที่ได้เริ่มวางไว้ โดยเฉพาะเมื่อเริ่มทำงานร่วมกันความประพฤติกของแต่ละบุคคลอาจจะยังไม่เข้ารูปเข้ารอยกันทีเดียว เช่น บางทีบางคนอาจจะมีปฏิกริยาการโต้ตอบที่เหมาะสมและให้ความร่วมมืออย่างดีแต่บางทีก็อาจจะทำผิดพลาดได้ ซึ่งบางครั้งอาจถึงขั้นวิกฤต อีกประการหนึ่งการทำงานในกลุ่มอาจจะบกพร่องในแง่ที่ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของคน ๆ หนึ่งนั้นมิใช่หลักประกันว่าจะสามารถถ่ายทอดให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจได้โดยตรงเสมอไป¹¹

เมื่อพิจารณาจากการแก้ปัญหาของบุคคลเพียงคนเดียว อาจจะเป็นได้ว่า เราไม่ต้องการการจัดระเบียบมากนัก เมื่อคน ๆ หนึ่งคิดทุกอย่างขึ้นมาอาจจะมัลักษณะผสมปนเป่ไม่มีการจัดลำดับหน้าหลังหรือเป็นเพียงความคิดที่หลังไหลเข้ามาจากจิตใต้สำนึก (stream of consciousness) เท่านั้น ดังนั้น การได้คำตอบอาจจะช้ากว่ากลุ่มและต้องการความอดทนมากหน่อย แต่เวลาที่ใช้ไปในการรอคอยคำตอบนั้นอาจจะเท่ากับเวลาที่กลุ่มใช้ไปเพื่อจัดระเบียบการทำงานของกลุ่มก็เป็นได้

4. การแสดงบทบาทรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ในการแก้ปัญหาโดยใช้กลุ่มนั้นมีความจำเป็นต้องเป็นตัวของตัวเอง เพราะจำเป็นที่จะต้องเข้าไปผูกพันกับกลุ่มโดยจำเป็นที่จะต้องมามีปฏิกริยาโต้ตอบสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา (dynamic) เมื่อมีการรวมตัวเป็นกลุ่มขึ้นสิ่งที่ควรเน้นในที่นี้คือ บทบาทที่จะต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผลการวิเคราะห์แสดงว่า ความตึงเครียดระหว่างสมาชิกด้วยกันเกี่ยวโยงกับการที่สมาชิกมองเห็นหรือสำเนียง (perceive) สถานะอำนาจและทัศนคติของตนเองและของสมาชิกอื่นว่าเป็นอย่างไรจากสมมุติฐานนี้เราสรุปได้ว่า ถ้าสมาชิกมีความสำเนียงร่วมกัน (mutuality of perceptions) เกี่ยวกับสถานการณ์หรืองานที่จะต้องกระทำแล้วสมาชิกก็จะพาตัวเองเข้ามาอยู่

ในกลุ่มมากขึ้นและจะมีการร่วมมือกับสมาชิกอื่นมากขึ้นด้วย และนั่นคือตัวกำหนดความถี่การสื่อสารระหว่างสมาชิกซึ่งมักจะต่างกันออกไป¹² จะเข้ามามีบทบาทร่วมอยู่ด้วย

อนึ่ง ความพึงพอใจระหว่างสมาชิกด้วยกันความสามารถในการสื่อสารระหว่างสมาชิกและการที่มองเห็นความสำเร็จของงานร่วมกันเหล่านี้ นับว่าเป็นส่วนประกอบซึ่งกันและกันอันจะแยกออกจากกันไม่ได้ในการทำงานเป็นกลุ่ม ฉะนั้นสิ่งที่เป็นข้อขัดแย้งอย่างมากในการทำงานเป็นกลุ่มก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกซึ่งมักถูกมองข้ามไปได้เมื่อทำงานเพียงคนเดียว ทั้งนี้เพราะไม่คำนึงถึงบทบาทที่ต้องแสดงและความสำเนียงซึ่งอาจจะต่างจากผู้อื่น

5. การใช้กลุ่มเป็นขบวนการแก้ไขตนเองไปในตัว เมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นในระหว่างสมาชิกด้วยกัน เราพยายามจะรับฟังความเห็นของคนอื่นหรือไม่ ผลของการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ทักษะศึขของกลุ่มและของสมาชิกในกลุ่มในตอนสุดท้ายมักจะแตกต่างไปจากเมื่อตอนเริ่มต้นจัดตั้งกลุ่ม โรเซนเฟลด์ให้ชื่อขบวนการนี้ว่า การแก้ไขตนเอง (self-correcting process) นั่นคือวิธีการที่ความคิดของเสียงข้างมากและเสียงข้างน้อย ที่ไม่ถูกต้องจะได้รับการกลั่นกรองในระหว่างที่มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นกลุ่มมีแนวโน้มที่จะรับข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติได้มากกว่า ข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้อีก¹³ นักวิจัยบางคนเรียกแนวความคิดแบบนี้ว่า “วิธีการปรับให้เสมอกัน” (canceling method) นั่นคือเมื่อนำความเห็นของแต่ละสมาชิกรวมกันแล้ว ความเห็นที่มีข้อตำหนิก็จะถูกยกเลิกไป กลุ่มคงเก็บแต่ความเห็นที่ดีไว้ เมื่อหลงทางอยู่สักชั่วระยะเวลาหนึ่ง กลุ่มก็จะมาถึงทางออกของปัญหา ในการแก้ปัญหาย้วยคนคนเดียว ข้อผิดพลาดย่อมมีมากกว่าการแก้ปัญหาย้วยกลุ่มและไม่มีการท้วงติงได้¹⁴

ความแตกต่าง ความคล้อยคลึง ข้อดีและข้อเสียของการแก้ปัญหาย้วยกลุ่มและใช้คน ๆ เดียวเป็นหัวข้อวิจัยอย่างกว้างขวาง โรเซนเฟลด์ได้ให้แนวคิดไว้แนวหนึ่งซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นคู่มือที่กระตือรือร้นในการที่จะตัดสินว่า ควรจะใช้กลุ่มหรือคน ๆ เดียวตัดสินปัญหา คำตอบรับ (Yes) สำหรับคำถามต่อไปนี้หมายถึงว่าควรจะใช้กลุ่มและคำตอบปฏิเสธ (No) หมายถึงว่าคน ๆ เดียวจะทำหน้าที่ได้ดีกว่า

1. ต้องใช้ขั้นตอนหลายขั้นตอนสำหรับการแก้ปัญหาย้วยหรือไม่
2. ปัญหานั้นมีส่วนประกอบย่อยหลายส่วนหรือไม่

3. คำตอบของปัญหานั้นพิสูจน์ยากหรือไม่
4. ผู้ที่เกี่ยวข้องช่วยสามารถมองปัญหาแบบไม่มีความรู้สึกส่วนตัวบนโต๊ะหรือไม่
5. ปัญหานั้นมีความยากพอประมาณสำหรับสมาชิกในกลุ่มหรือไม่
6. ต้องการข้อมูลมากสำหรับการแก้ปัญหหรือไม่ คน ๆ เดียวจะไม่สามารถหาข้อมูลทั้งหมดได้ใช่หรือไม่
7. ปัญหานั้นต้องการแบ่งงานกันทำงานใช่หรือไม่
8. ต้องการข้อแก้ปัญหามากใช้หรือไม่
9. ต้องการใช้เวลาสำหรับแก้ปัญหใช่หรือไม่
10. ผู้ที่แก้ปัญหานั้นจะต้องรับผิดชอบอย่างมากในคำตอบของปัญหาหรือไม่
11. ทางแก้ปัญหานั้นเสนอไปในนั้นสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่
12. หักกันคิดเกี่ยวกับปัญหานั้นมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่
13. สมาชิกกลุ่มไม่มีแนวโน้มที่จะปฏิเสธงานใช่หรือไม่ คือ มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานใช่หรือไม่⁵

ถ้าเราพิจารณาข้อเสนอแนะของโรเซนเฟลด์ เราอาจจะสังเกตได้ว่าควรจะใช้กลุ่มหรือคน ๆ เดียวสำหรับการตัดสินใจปัญหา เริ่มแรกทีเดียวใครจะเป็นผู้วินิจฉัยหรือใครจะเป็นผู้ตอบรับหรือปฏิเสธให้กับคำถามที่โรเซนเฟลด์ตั้ง จะใช้คน ๆ เดียวหรือกลุ่มในการตอบคำถามนี้ จะเห็นได้ว่าการแก้ปัญหานั้นเป็นปริศนาตั้งแต่เริ่มแรกเลยทีเดียว แต่ก็สามารถสรุปได้ว่า ถึงแม้จะยังหาข้อยุติไม่ได้ว่าใครควรจะแก้ปัญห แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น ก็ทำให้ผู้ต้องแก้ปัญหไม่ว่าจะในฐานะสมาชิกกลุ่มหรือปัจเจกบุคคลได้รับความรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น

FOOTNOTES

1. Lawrence Rosenfeld, *Human Interaction in the Small Group Setting* (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Company, 1973), p. 80.

2. Harold H. Kelley and John W. Thibaut "Group Problem Solving" in *The Handbook of Social Psychology*, ed. by Gardner Lindzey and Elliot Aronson (Reading Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1969), p. 10.

3. *Ibid.*, p. 47.
4. *Ibid.*, p. 12.
5. *Ibid.*, p. 76.
6. Irving Janis, "Decision Conflicts : A Theoretical Analysis," *Journal of Conflict Resolution*, III, No. 1, (1959-60), 14-16.
7. Kelley and Thibaut, *op. cit.*, p. 65.
8. Rosenfeld, *op. cit.*, p. 83.
9. Kelley and Thibaut, *op. cit.*, pp. 73-74.
10. Rosenfeld, *op. cit.*, p. 84.
11. Kelley and Thibaut, *op. cit.*, p. 76.
12. Joseph McGrath and Irwin Altman, *Small Group Research* (N.Y. : Rinehart and Winston, Inc., 1966), p. 61.
13. Rosenfeld, *op. cit.*, p. 78.
14. Kelley and Thibaut, *op. cit.*, p. 68.
15. Rosenfeld, *op. cit.*, p. 91.