



Решение социальной дилеммы в группе: эвристики и групподинамические эффекты

КЛИМОВА Анна Вячеславовна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

КОСТЫЛЕВА Полина Юрьевна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

РУДАЕВА Оксана Игоревна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Статья посвящена исследованию различных социально-психологических феноменов, возникающих в процессе принятия решений группой при наличии социальной дилеммы в содержании решаемой задачи. *Целью* описанного в работе пилотажного исследования стал поиск ответов на такие вопросы, как: отражаются ли индивидуальная прагматичность и стратегия рациональности на групповом выборе решения задачи, содержащей социальную дилемму? Как групповые феномены проявляются в решении задачи, содержащей социальную дилемму? Способствуют ли фасилитационные механизмы повышению этичности решения социальной дилеммы группы, в которой мнения участников поляризованы? В качестве респондентов исследования выступили студенты специальностей «Экономика» и «Менеджмент» (N = 10, 40% женщин, 60% мужчин, возраст 19–24 года). *Процедура.* На первом этапе с помощью ассоциативного теста были выявлены индивидуальные представления участников о принятии решения. На втором этапе, работая в малых группах, участники решали авторский кейс, условия которого дополнялись новыми фактами (в соответствии с динамической парадигмой неопределенности), исходя из выработанных в предыдущих раундах решений. На третьем этапе две малые группы, принявшие в качестве решения полярные альтернативы, были объединены в одну, с целью поиска общего согласованного решения кейса. *Результаты* исследования привели к ряду выводов, требующих дальнейшего обсуждения, в частности: выявленные в ходе ассоциативного теста прагматичность и рациональные стратегии представления о принятии решения не находят своего полного отражения в реальной ситуации решения задачи; наличие сильных лидеров обострили эффекты «социальной лени» и «группомыслия», резко сократив количество инициатив, генерируемых для принятия решения; фасилитационная сессия способствовала созданию условий для выработки совместного решения за счет смягчения негативного влияния неверной мотивации и деструктивных эффектов когнитивных искажений. Проверенный в пилотажном исследовании дизайн может быть экстраполирован на целевую выборку, например, менеджеров бизнес-организаций.

Ключевые слова: принятие решения, эффекты групповой динамики при принятии решений, эвристики, фасилитация, социальная дилемма.

Введение

Жизнь современных организаций — это непрерывная череда принятия и реализации решений, индивидуально и в группе. Сложность факторов внешней и внутренней среды функционирования в сочетании с динамичностью происходящих процессов порождают высокий уровень неопределенности, которая осложняет процесс принятия решения. С учетом хронического дефицита временного ресурса, а также множественности критериев выбора альтернатив остро встает вопрос о поиске универсальных и одновременно эффективных алгоритмов принятия решений на всех уровнях организационной иерархии.

Исследование процесса принятия решений становится междисциплинарной задачей, актуальной в связи с существованием когнитивных искажений у лиц, принимающих решение. Процесс поиска решения разворачивается в определенном социальном контексте и выступает проявлением самоидентификации человека как члена рабочей группы, организации, социального сообщества, с определенными ценностями, убеждениями, установками. Именно они накладывают свой отпечаток на способ и выбор конкретной альтернативы в процессе принятия решения, что расширяет поле исследования проблемы за счет включения в него групподинамических процессов, не ограничиваясь исключительно рамками индивидуального поведения. Сегодня говорят о двух подходах, которые обобщают представления людей о процессе и правилах принятия решений — нормативном и эвристическом. Выявленные в рамках этих двух подходов закономерности и правила принятия решений могут применяться в обучении руководителей и сотрудников бизнес-организаций навыкам принятия решений и ведению переговоров (Кеннеди, 2011).

Особенно ярко ценностные ориентации, убеждения и установки проявляются в ситуациях социальных дилемм. Сегодня многие управленческие решения так или иначе связаны с различного рода социальными дилеммами. Этим и обусловлена актуальность исследуемой темы. Наше пилотажное исследование посвящено изучению индивидуальных и групповых искажений, влияющих на поиск универсальных и одновременно эффективных алгоритмов принятия решений.

Теоретический анализ, а также исследование индивидуальных представлений о принятии решения позволили сформулировать ряд исследовательских вопросов, ответы на которые планировалось найти в ходе реализации всех этапов исследования:

- а) как индивидуальная прагматичность и стратегия рациональности отражаются на групповом выборе решения задачи, содержащей социальную дилемму?
- б) как групповые феномены (социальная леность, конформизм, группомыслие) проявляются в решении задачи, содержащей социальную дилемму?
- в) способствуют ли фасилитационные технологии повышению этичности решения социальной дилеммы группы, в которой мнения участников уже поляризованы?

Психологические особенности процесса принятия групповых решений

Принятие решения — процесс, включающий постановку цели, поиск вариантов ее достижения и выбор наилучшей альтернативы для дальнейшего воплощения. Варианты реализации поставленной цели — альтернативные решения — выступают связующим звеном между познанием сложившейся ситуации и последующими действиями (поведением) по ее изменению человека или группы людей. Согласно Ю. Козелецкому, деятельность по принятию решений, связанных с риском, реализуется в четыре этапа (Козелецкий, 1979):

- 1) создание субъективного представления о задаче;
- 2) оценка последствий альтернатив;
- 3) прогнозирование условий, определяющих последствия;
- 4) выбор альтернативы.

Первые три этапа автор относит к процессам «предрешения», а четвертый — к собственно решению. По мнению Ю. Козелецкого, субъективное представление о задаче с риском может быть вероятностным (последствия альтернатив рассматриваются как случайные переменные с известным распределением вероятностных исходов), эвристическим (выбор определяется совокупностью факторов, влияющих на последствия альтернатив) и детерминистским (выбор зависит от применения строго определенных правил в процессе принятия решений, которые определяют последствия выбора той или иной альтернативы).

Критерий выбора «правильной/хорошей» альтернативы является ключевой проблемой в теории принятия решений. Этот параметр влияет на структуру и динамику всего процесса, определяет последовательность действий группы, принимающей решение. Можно выделить два направления исследований, которые обобщают представления людей о процессе и правилах принятия решений. К первому направлению относятся исследования, опирающиеся на *нормативный подход*, в основе которого лежит теория ожидаемой полезности Неймана-Моргенштерна (Нейман, Моргенштерн, 1970) — аксиоматическая система принятия решений. Кратко данный подход можно описать так: рациональный индивидуум должен выбирать альтернативу, максимизирующую ожидаемую полезность. Ко второму направлению относятся исследования, базирующиеся на *эмпирических данных*, полученных в ходе наблюдения за реальным поведением людей в условиях риска и неопределенности, которые были обобщены в так называемом *эвристическом подходе* (Kahneman, Tversky, 1979), экспериментально подтвердившем эффекты, которые являются естественными когнитивными «ограничителями» рациональности лиц, принимающих решения. Осознание этих ограничений может способствовать уменьшению количества ошибок при выборе альтернатив решения.

Инструментальность нормативной теории принятия решений позволяет довольно легко использовать ее как основу идеальной модели этого процесса: определять и ранжировать по степени значимости относительно поставленной цели последствия небольшого количества альтернатив, а затем на основе статистических данных оценивать вероятности наступления этих последствий. Выполнение такого анализа позволяет сделать выбор в пользу более приемлемого решения. Однако помимо допущений, ограничивающих применение данного подхода на практике (транзитивность предпочтений, полнота информации и т.д.), на процесс принятия решения влияют также характеристики самой решаемой задачи — ее сложность и новизна для лиц, принимающих решение. Сложность связана с количеством альтернатив решения и/или их параметров, а также с новизной, т.е. с отсутствием предыдущего опыта решения аналогичных задач. Стратегии принятия решений меняются в зависимости от возможности поиска и фиксации наиболее полного перечня альтернатив и их параметров, что в некоторых случаях трудноосуществимо в силу разных причин (Шумейкер, 1994).

Т.В. Корнилова подчеркивает существование субъективных и объективных факторов ограниченности знания человека о ситуации (альтернативах и их последствиях) в процессе принятия решения. Субъективная ограниченность при принципиальной возможности получить нужные сведения может быть вызвана нехваткой времени или недостаточностью прилагаемых усилий, в то время как объективные факторы незнания обусловлены отсутствием накопленного человечеством опыта и сведений в данной области (Корнилова, 2015).

В рамках эвристического подхода к процессу и результатам принятия решений можно выделить два вида когнитивных искажений, которые влияют: 1) на оценку ожидаемой субъективной полезности последствий того или иного решения и 2) на оценку вероятности наступления последствий того или иного решения.

I. Искажения, возникающие при оценке ожидаемой субъективной полезности

Убывающая функция полезности. Полезность исхода при принятии решения уменьшается по мере увеличения отсрочки реализации желаемого. Человеку свойственно высоко оценивать сиюминутную выгоду и недооценивать долгосрочную.

Эффект вклада. Субъективное значение выигрыша (например, радость от него) меньше субъективной величины проигрыша. Этот эффект становится основой конфликтности переговорного процесса: один и тот же совместный акт представители одной стороны оценивают как потерю, а представители противоположной стороны как приобретение.

Эффект обрамления (фрейминг). При равенстве ожидаемых ценностей исходов двух альтернативных событий люди избегают риска, когда речь идет о выигрыше, и выбирают рискованное поведение, если ожидается проигрыш (Kahneman, Tversky, 1981).

В исследовании Д. Канемана и А. Тверски руководители относились к риску, предполагающему прибыль (например, сохранение рабочих мест и заводов), иначе, чем к риску, предполагающему потери (например, потеря рабочих мест и заводов). Способ, с помощью которого транслируется или представляется проблема, коренным образом меняет реакцию руководителя. Например, если проблема подается как сохранение рабочих мест и заводов, руководители склонны принять гарантированную выгоду и избегать риска. Другими словами, при интерпретации ситуации в терминах выигрыша человек избегает рискованного поведения. Если ситуация представляется как выбор между проигрышами, то человек проявит стремление к риску (Kahneman, Tversky, 1979).

II. Искажения, возникающие при оценке вероятности события

Иллюзия веры в контролируемость и ошибки в оценке вероятности событий (Savage, 1972), которая занижается или завышается. Если исход события важен для человека и имеет позитивное значение, субъективная вероятность растет с увеличением веры в контролируемость: вера в событие завышает оценку его вероятности, даже в отношении случайных событий. События с отрицательным исходом субъективно воспринимаются как маловероятные с увеличением веры в контролируемость. Полагая, что все поддается контролю, мы неверно оцениваем риски.

Эвристика доступности (Hogarth, 1987). Вероятность события оценивается на основе информации, которая легко приходит в голову, при этом игнорируются объективная реальность. Эвристика доступности — упрощенный подход для оценки вероятности событий, который может приводить к правильным и эффективным суждениям. Однако неправильное использование этой эвристики приводит к систематическим ошибкам в оценочных суждениях руководителей. Легкость воспоминания, способность извлечения из памяти и предполагаемые ассоциативные связи приводят к заблуждению о том, что содержание нашей памяти адекватно характеризует реальные события, хотя в действительности мы не имеем о них никакого представления.

Особенности презентации информации (например, наглядность) — оценки и суждения зависят от яркости и степени наглядности информации (Ross, 1980).

Субъективная оценка вероятностей. Мы склонны переоценивать малые и недооценивать средние и большие вероятности. Логика, касающаяся неправильного понимания шансов, объясняет заблуждения в оценочных суждениях (Kahneman, Tversky, 1979).

Эффект «якоря» или точки отсчета. При анализе вероятностей или оценках событий человек проявляет склонность отталкиваться от исходного «якоря», излишне полагаясь на него и редко задаваясь вопросом, насколько он обоснован в данной ситуации. Любой когнитивный якорь, появляющийся во время дискуссии, оказывает влияние на окончательное решение, даже если он воспринимается не имеющим отношение к вопросу. «Привязывая» свое решение к некоему значению, человек впоследствии не может правильно корректировать свои рассуждения (Kahneman, Tversky, 1979).

Эвристика репрезентативности. Эта эвристика проявляется в нечувствительности к базовым оценкам и к размерам выборки, в неправильном понимании шансов, неправильном понимании возврата к средним значениям, в обманчивости совпадений (совпадение расценивается как более вероятное, чем каждое описание события само по себе в том случае, когда совпадение выглядит более репрезентативно, чем отдельное описание) (Kahneman, Tversky, 1974).

Присущие индивидуумам эвристики и субъективные смещения продолжают действовать и при групповом принятии решений. Так, Л. Аргот, М. Сибрайт и Л. Дайер выяснили, что группы больше, чем отдельные люди, склонны к ошибкам, связанным с репрезентативностью. Более того, эти предубеждения даже усиливаются в группах, потому что человек, организуя свою деятельность и принимая решения на основе собственных представлений об ожидаемом результате, находится под социальным давлением (Argote, Seabright, Dyer, 1986). Ф. Тетлок писал, что социальные факторы играют центральную роль в оценке и принятии решений. Именно поэтому важно рассматривать этот процесс в контексте социального взаимодействия, а также групповых явлений и феноменов, сопровождающих процесс решения (Tetlock et al., 2003). К ним относят, прежде всего: ролевую структуру группы, в том числе функции, которые члены группы реализуют в процессе принятия решения; поведение лидера; наличие или отсутствие правил и методов выработки групповых решений (Загогина, 2010). Степень выраженности каждой из этих детерминант, а также эффект социальной фасилитации, открытый ещё Н. Триплеттом (Triplet, 1897), определяют стратегии поведения индивида в группе: основную — развитие собственной идеи «для других» и периферийную — восприятие чужой идеи.

Дискуссия, в рамках которой индивидуальные представления каждого участника о решении задачи принимаются или отвергаются другими, является одной из особенностей группового принятия решения, наряду с объективными (размер группы, контекст, характер задания) и субъективными (межличностные отношения и характер взаимодействия) факторами. Принятие группового решения, а также стратегии поведения индивидов в ходе выработки группового решения подвергаются влиянию целого ряда феноменов/эффектов, среди которых выделяют групповую поляризацию (group polarization), группомыслие (groupthink), конформность (conformity), социальную лень (social loafing), диффузию ответственности (diffusion of responsibility) и др.

Свойство групповой дискуссии усиливать присущие каждому члену группы склонности известно как «групповая поляризация» (Moscovici, Zavalloni, 1969). Другими словами, в ходе групповой дискуссии разнородные мнения и позиции участников не сглаживаются, а оформляются в две полярно противоположные позиции, исключая любые компромиссы. Данное свойство сопровождается эффектом «сдвига к риску»/«сдвига к осторожности», впервые зафиксированный Дж. Стоунером¹ в 1961 году (Stoner, 1961). Он обнаружил, что изначально осторожная и консервативная группа в результате группового обсуждения становится еще

1 В настоящее время Джеймс Стоунер входит в состав Редакционной коллегии журнала «Организационная психология»

более осторожной и наоборот. Многие исследователи для описания этого феномена используют более общий термин «сдвиг в выборе».

Экспериментально доказано, что командная работа и сплоченность повышает производительность, положительно сказывается на моральном климате группы (Mullen, Cooper, 1994). И. Джанис в своих исследованиях (Janis, 1971, 1982) доказал, что дружеская сплоченность группы, ее относительная изоляция от людей, высказывающих противоположные мнения, а также сильный лидер с ярко выраженной доминирующей позицией зачастую приводят к ошибкам в процессе выработки решения. И. Джанис назвал это феноменом группомыслия, возникающим, когда ради согласия в группе ее члены предпочитают не выдвигать альтернативные варианты.

В стремлении снизить групповой когнитивный диссонанс, избежать разногласий, споров и конфликтов индивиды проявляют конформность (Asch, 1955), что не позволяет группе принять объективно правильное решение. Причиной эффекта конформизма, по мнению С. Аша, может выступать не только желание быть частью команды (следствие феномена «группомыслия»), но и недостаточная компетентность отдельных представителей группы, слабость их характера, отсутствие личных представлений о результате и/или нежелание думать и тратить силы на решение проблемы.

Снижению эффективности работы группы может способствовать феномен «социальной лениности», впервые зафиксированный в 1927 г. В. Мёде, и описанный Б. Латанэ, К. Ульямсом и С. Харкинсом в 1979 г. (Moede, 1927; Latane, Williams, Harkins, 1979). Возникновение данного феномена подтвердило предположения исследователей о том, что люди в группе работают не так эффективно, как поодиночке (Ingham et al., 1974). Предпосылками к этому служит не столь явное ощущение связи индивидуальных усилий и командного результата, в сравнении с самостоятельной работой. В результате командной работы ответственность за конечный результат ложится на всех членов группы (эффект диффузии ответственности), тогда как работающий в одиночку несет персональную ответственность за итог работы. Разделение ответственности может иметь сильнейшее влияние на оценку и принятие решений, воздействию на индивидуальное поведение каждого из членов группы.

Представленные эффекты и феномены позволяют характеризовать групповое принятие решений как сложный в социально-психологическом плане процесс, который определяется множеством параметров, основными из которых являются: индивидуальная подверженность ошибкам принятия решений, а также групповые феномены, возникающие в результате взаимодействия лиц, вырабатывающих совместное решение.

Процедура и методы исследования

Выборку нашего пилотажного исследования составили студенты третьего курса бакалавриата, обучающихся в НИУ «Высшая школа экономики» по направлениям «Экономика» и «Менеджмент». Возраст испытуемых — от 19 до 24 лет. Общее количество принявших участие в исследовании — десять человек; четыре женщины и шесть мужчин.

Методической основой исследования послужили:

- ассоциативный тест;
- стандартизированное наблюдение;
- кейс-технология, основными преимуществами которой является комплексность и вариативный подход к решению задачи, а также формирование интерактивных умений, эффективного взаимодействия с партнерами и принятия коллективных решений;

- базовая фасилитация², в ходе которой группа не только разрешает проблему, но и получает знания и навыки, помогающие ей успешно находить решение социальной дилеммы.

Само исследование было организовано и проведено в три этапа.

На **первом этапе** участникам был предложен ассоциативный тест, используемый в психологии для изучения представлений испытуемых о предъявленном стимуле. Этот метод был выбран для изучения совокупности генерируемых испытуемыми свободных ассоциаций (так называемого семантического поля стимула) в отношении понятия «принятие решения». Респонденты, принявшие участие в нашем исследовании, активно сталкиваются с ситуациями, в которых необходимо принять решение. Программы обучения также предполагают развитие компетенций, связанных с процессом принятия решений. В ассоциативную семантическую универсалию стимула были включены все ассоциации, использованные тремя или большим количеством испытуемых (Серкин, 2008).

На **втором этапе** были сформированы случайным образом две группы по пять человек, которым было предложено решить управленческую задачу, содержащую социальную дилемму. В первой группе оказались два юноши и три девушки, во второй группе — четверо юношей и одна девушка. Исследование проходило в одной из аудиторий учебного заведения, в котором обучаются участники. Группы работали параллельно, зная о существовании друг друга, так как находились в одном рабочем пространстве. Это было обусловлено дополнительной возможностью для групп производить обмен идеями и стратегиями.

Перед началом работы исследователь озвучивал инструкцию по решению кейса (выбор одного из двух заводов), на которое в каждой группе отводилось 15 минут. Сформулированный группой ответ означал окончание первого раунда групповой работы. Ведущий озвучивал новые данные (вводились дополнительные условия кейса). Новая информация вводилась одновременно для двух групп и не носила никаких различий, а была предзадана теми ответами, которые давали группы (подробнее условия ввода дополнительных условий кейса описаны в тексте кейса). Всего таких раундов в каждой группе было три. За процессом группового принятия решения велось стандартизированное наблюдение: по одному наблюдателю в каждой группе.

Целью этого этапа стал поиск ответов на первые два исследовательских вопроса:

а) как индивидуальная прагматичность и стратегия рациональности отражаются на групповом выборе решения задачи, содержащей социальную дилемму?

б) как групповые феномены (социальная леность, конформизм, группомыслие) проявляются в решении задачи, содержащей социальную дилемму?

Разбирая специально разработанный (авторский) кейс «Два завода» (см. ниже), каждая группа должна была однозначно ответить на вопрос: «Какой из двух заводов вы сохраните (выберете) — А или Б?». Решения кейса никак не оценивались. Единственное условие, которому должно было отвечать решение, — с ним должны быть согласны все участники группы.

Кейс-ситуация «Два завода»

Инструкция

Представьте, что Вы — крупный российский инвестор. Недавно вы приобрели контрольные пакеты акций двух заводов в Китае, производящих бытовую технику.

Завод А расположен в Шанхае (крупнейший финансово-торговый и туристический центр

² Базовая фасилитация (Basic Facilitation) — как один из методов фасилитации — помогает участникам усовершенствовать структурные элементы группы (миссия, видение, групповые роли, нормы и т.д.) или наладить более эффективную коммуникацию, разрешить проблему, возникший конфликт (*прим. ред.*)

Китая). С точки зрения логистики расположение крайне выгодно: Шанхайский морской порт, из которого отправляются судна с грузом в Россию, Америку и Японию (основные рынки сбыта продукции завода), крупнейший аэропорт. Со сбытом у *завода А* проблем нет (несмотря на большое количество конкурентов), прибыль растет.

Завод Б расположен в районе Сиши — северо-восточной провинции Ляонин. Он является градообразующим предприятием: большая часть населения Сиши работает на этом заводе, оставшаяся — занимается выращиванием риса. До постройки завода 60% населения региона были заняты в сельском хозяйстве, остальные 40% — официально безработными. Дела региона пошли в гору после открытия завода: снизился уровень безработицы и отток молодых граждан в другие провинции. Благодаря строительству завода была улучшена инфраструктура — дороги, коммуникации, электросети. Однако экономическая эффективность завода пока оставляет желать лучшего. Основная причина — низкая производительность труда, вызванная недостаточным уровнем квалификации работников, а также устаревшим оборудованием. Модернизация производства требует значительных материальных вложений, которые не могут быть обеспечены текущим уровнем доходов *завода Б*.

Вам предстоит принять непростое решение: в условиях мирового экономического кризиса встал вопрос о закрытии одного из заводов. Средств на дальнейшее поддержание работы *заводов А и Б* у Вас больше нет из-за ухудшившейся ситуации в мировой экономике. Закрытие одного из заводов, продажа его помещений и оставшейся продукции позволит поддерживать работу другого завода, пока не закончится кризис.

Перед Вами стоит вопрос, какой из двух заводов сохранить?

В ходе трех раундов групповой работы с кейсом условия задачи усложнялись. После каждого принятого решения вводились новые условия кейс-ситуации в зависимости от полученных на предыдущем этапе ответов. Условия были сформулированы таким образом, чтобы усилить выгоды от принятия отвергнутого альтернативного решения и отказа от уже выработанного текущего. Выбор был осложнен наличием в решаемой задаче социальной дилеммы (противоречия между максимизацией индивидуальных интересов и максимизацией коллективных). Следует отметить, что частный выбор оказывается более рациональным с точки зрения отдельного индивида, но суммарный результат индивидуально рациональных выборов предстает дефективным, а порой и трагическим для всех членов группы, нежели кооперативное поведение, накладывающее ограничение на безудержную максимизацию индивидуальной выгоды. Таким образом, социальные дилеммы воплощают в себе противоречие двух видов рациональностей: индивидуальной и коллективной (Муздыбаев, 2007).

Дополнительные условия

1. По причине изменения валютного курса японские запчасти, используемые в производстве некоторых товаров, серьезно подорожали. *Завод А* вынужден повысить цены на продукцию. Это грозит отсутствием прибыли в следующем квартале.
2. Профсоюз *завода А* объявил о требовании работников повысить заработную плату, иначе будет забастовка, грозящая простоем производства и убытком завода.
3. Вы не только основной инвестор *завода Б*, но и недавно стали его генеральным директором. Вы переехали в Сиши вместе с семьей.
4. *Завод Б* ввиду устаревших технологий производства вынужден утилизировать неиспользованные остатки материалов и комплектующих, что ведет за собой дополнительные расходы. Зачастую *завод Б* вообще этим не занимается, а складировать отходы неподалеку от производства, чем наносит серьезный вред окружающей среде.
5. На *заводе Б* был проведен кадровый аудит, по результатам которого стало ясно, что 20% женщин, работающих на нем, — беременны, находятся в декретном отпуске или

отпуске по уходу за ребенком. У 60% женщин есть дети, из них у 50% — малолетние, порядка 30% женщин имеют трех и более детей.

6. Анализ уровня мотивации и удовлетворенности трудом на *заводе Б* показал, что работники не довольны своей работой, так как не справляются с высокими нормами труда, а возможностей улучшить свои показатели они не видят, поэтому обвиняют во всех своих бедах руководство завода.
7. На *заводе Б* была изготовлена некачественная продукция. Теперь *заводу Б* грозит длительное судебное разбирательство, дополнительные расходы на судебную защиту и значительный вред для репутации.

Условия ввода дополнительных условий

Решение 1. При выборе завода А, вводим (1) и (2). При выборе завода Б, вводим (4) и (7).

Решение 2. При выборе завода А, вводим (3) и (5). При выборе завода Б, вводим (6).

На *третьем этапе* после интервенции в виде развернутой обратной связи от наблюдателей о выявленных конструктивных и деструктивных паттернах поведения участников двух групп в процессе совместного принятия решения была проведена базовая фасилитация, разработанная американским организационным психологом и консультантом Р. Шварцем (Schwarz, 2005; Мартынова, 2011). В основу фасилитационного процесса легли модели групповой эффективности и ментальные модели принятия решений в группах, такие как SWOT-анализ, морфологический анализ, SCAMPER, модель «Петля обратной связи» (Крогерус, 2014).

После фасилитации участники двух групп были объединены в одну для нахождения общего решения, удовлетворяющего всех членов вновь образованной группы. Объединение двух групп было обусловлено стремлением найти ответ на третий исследовательский вопрос нашего исследования: «Способствуют ли фасилитационные механизмы повышению этичности решения социальной дилеммы группы, в которой мнения участников поляризованы?». Наблюдателям предлагалось фиксировать изменения в способах и процедурах принятия решения в группах. Время работы в общей группе не регламентировалось, так как было поставлено одно-единственное условие — дать согласованное решение, с которым будут согласны все члены группы. В целом второй и третий этап исследования заняли три часа.

Результаты и их обсуждение

По итогам проведения методики «Ассоциативный тест» в набор неслучайных ассоциаций на стимул «Принятие решения» попали все слова, частота встречаемости которых находилась в диапазоне от трёх до семи случаев, среди них: Обдуманное (7); Напряженность (6); Рациональность (5); Взвешенность (5); Ответственность (5); Важное (5); Посоветоваться (5); Выбор (4); Результативность (4); Мнение других (4). Общая частота встречаемости всех ассоциаций респондентов на стимул «Принятие решения» представлена в Таблице 1.

Итак, принятие решения, по мнению участников исследования, нуждается в обдумывании, требует взвешивания, продуманности, понимания. Студенты осознают, что необходимо задействовать мыслительный процесс (однократное упоминание мозговой активности, креативного мышления). Однако его этапы не рефлексировались (всего по одному разу звучат ассоциации «Постановка цели», «Формулировка», «Решение задачи» и два раза упоминается «Анализ данных»).

Таблица 1. Частота встречаемости ассоциаций на стимул «Принятие решения»

Ассоциации на стимул «принятие решения»	Частота встречаемости
Обдуманное	7
Напряженность	6
Рациональность	5
Ответственность	5
Важное	5
Взвешенность	5
Посоветоваться	5
Выбор	4
Результативность	4
Мнение других	4
Понимание	3
Google	2
Делать самому	2
Постановка цели	1
Рутин	1
Интерес	1

Ассоциацию «Напряженность» можно интерпретировать как возникающий при принятии решения дискомфорт. Респонденты упоминали в качестве его проявления такие ассоциации, как «Стресс», «Нервы», «Сердцебиение», «Внутренний конфликт», «Суета». Одним из критериев выбора выступает «Рациональность», что наряду со «Взвешенностью», можно интерпретировать как прагматичность и установку на стратегию рационального выбора. Ассоциации «Ответственность» и «Важное» могут свидетельствовать о понимании значимости принятия решения в жизни респондентов. Процесс решения ассоциируется с выбором из нескольких вариантов, его сложностью, неуверенностью в правильности выбора, «Смелостью» (3).

Интересным представляется факт желаний попросить совет (мамы, близких), обменяться точками зрения. Однократно отмечается «Зависимость от окружающих» и «Делать самому» как рефлексия индивидуальных стратегий респондентов. В качестве источников информации также называется глобальная сеть интернета (Google). Мы предполагаем, что нашей группе респондентов свойственна боязнь совершить ошибку, неуверенность и чрезмерное чувство значимости решения в ситуации выбора, желание разделить ответственность с другими людьми.

Ассоциации временных параметров принятия решения отражают деятельностный контекст: Неторопливость (2), Требуется времени, Медленно, Долгое, Время, Срочно, Быстро. На наш взгляд, противоречивость этих характеристик можно объяснить склонностью респондентов к уменьшению полезности исхода принятого решения по мере увеличения отсрочки реализации желаемого. И одновременным осознанием необходимости потратить время на обдумывание, не торопиться для повышения качества принятого решения.

Характеристики принятия решения — Бескомпромиссное, Обоснованное, Успешное, Жестокое, Эгоистичное, Четкость, Новое, Оправданное, Сложное, Смелое, Ясное, Смысл, Нравственность, Миротворное, Прибыльное — отражают отношенческий контекст. Очевидно, что респонденты видят весь спектр качественных характеристик решения, включая возможность возникновения моральных дилемм. Оценочный контекст противоречив: Хорошо, Плохо, Ужасно. Можно предположить, что студенты, сталкиваясь с трудностями

в принятии решений, испытывают амбивалентные эмоции, что может затруднять поиск адекватного решения.

Любопытными представляются ассоциации, связь которых с исходным стимулом не проявлена для внешнего наблюдателя. Это значения, которые обусловлены субъективным опытом респондентов. Например, такие ассоциации как «Google» (2), «Делать самому», «Рутину», «Стать взрослым», «Мозговая активность», «Тишина», «Исключение», «Уважение». Мы предполагаем, что в этих ассоциациях отражаются особенности стратегий принятия решений, субъективное значение этого процесса для респондентов. По итогам ассоциативного теста можно сделать общий вывод о том, что участники исследования имеют житейское представление о решении проблемы.

Принятие решения в группах

Наблюдатели (по одному на группу) вели протоколы наблюдения (Таблица 2) для фиксации проявлений процесса группового принятия решения. Наблюдение за процессом принятия решения в группах показало, что, несмотря на то, что большинство респондентов в ходе ассоциативного теста отметили необходимость анализа данных, включения мыслительного процесса, в реальной ситуации решения кейса они не ставят цель, не используют алгоритмы и модели решения задачи, не анализируют проблему, не вскрывают противоречий. Обсуждение решения задачи в обеих группах сразу же началось с выдвижения альтернатив. Не были выработаны правила и процедуры согласования общего решения, что затруднило ход дискуссии и обсуждение критериев выбора. В ситуации возникших разногласий респонденты в шуточной форме отклоняли альтернативные предложения, снимая тем самым появлявшееся напряжение. Чтобы изменить мнение несогласных участников, предлагалась процедура голосования.

Интересно, что участники Группы 1 (три юноши, две девушки) при решении социальной дилеммы в большей мере ориентировались на моральный выбор, учитывая последствия принятого решения. Обсуждение проходило спокойно, согласовано, принимая во внимание все альтернативы. Группа 2 (четверо юношей, одна девушка) приняла решение путем голосования, руководствуясь прагматичным выбором и парадигмой дефицита ресурсов. Эта группа в процессе обсуждения исходила из эгоистических установок и достаточно агрессивно отстаивала первоначальное решение, несмотря на попытки некоторых участников выдвинуть альтернативы. Оставшееся время не было использовано для их анализа и оценки принятого решения с точки зрения долгосрочных последствий. Единицы анализа структурированного наблюдения и краткая интерпретация представлены в Таблице 2.

На первый взгляд, может показаться, что каждая группа выработала свою процедуру выбора альтернатив (Группа 1 — рассмотрение всех альтернатив, Группа 2 — голосование), однако ни одна из групп не учла в этой процедуре организационный момент: выработку правил принятия решения, цели и возможных ограничений ее достижения. Исходя из принципа выработки рационального решения группы могли искать полезные, с их точки зрения как инвесторов, исходы, умножая их на соответствующие вероятности, для того чтобы определить ожидаемую полезность и затем выбрать альтернативу с наибольшей полезностью. Однако обе группы выбрали стратегию ограниченной рациональности, удовлетворившись упрощенной моделью возможного развития событий и не стремясь достичь максимального уровня успеха. Таким образом, можно констатировать, что прагматичность и установка на стратегию рационализации выбора, которая декларировалась участниками до экспериментальной ситуации, нашла свое подтверждение в ситуации решения социальной дилеммы.

Таблица 2. Результаты наблюдения за группами в ходе второго этапа пилотажного исследования.

№ п/п	Вопросы	Поведение участников Группы 1 (два юноши, три девушки)	Поведение участников Группы 2 (четыре юноши, одна девушка)
1.	Какие виды поведения помогают или мешают процессу достижения согласия?	Помогали доброжелательная атмосфера обсуждения, не было ощущения реальной проблемы (возможно, оно появилось позже, во время обсуждения в общей группе и после выяснения дополнительных сведений об этих регионах и т.д.). Мешало отсутствие организованности: участники обсуждали кейс парами, не слушали друг друга, не брали во внимание доводы других, если они противоречили их собственным и т.д.	Во время обсуждения участники спокойны, говорили тихо, периодически прислушивались к репликам 1 группы. Выслушивали друг друга и поясняли свою точку зрения. В моменты напряжения начинали в шуточной форме отклонять предложенные альтернативные варианты, тем самым укрепляясь в первоначально выработанной позиции. Была предложена процедура голосования. Несмотря на наличие времени для поиска и обсуждения альтернатив, участники торопились утвердить первое решение.
2.	Вырабатывают ли участники правила для совместного принятия решения или действуют стихийно?	Действовали стихийно, в силу доброжелательности практически не перебивали друг друга. Принимали решение в конце обсуждения. Авторитетное мнение всегда высказывала девушка-лидер. Никто с ней не спорил.	Правила не выработаны. За временем следит только один человек и только в самом конце обсуждения, заметив действия наблюдателя. Время осталось, но участники его не используют, согласившись после поверхностного обсуждения с первой выработанной версией решения.
3.	Кто участвует в процессе выработки решения, а кто нет?	Участвовали в обсуждении все, кроме юноши, который высказал в первом раунде свои предпочтения в пользу завода Б. Его мнение не было поддержано, после чего он ни разу больше не высказывался (в т.ч. и после объединения групп). Окончательное решение было за девушкой-лидером.	Участвовали в обсуждении все. Девушка активно генерирует идеи. Юноши прислушиваются и поясняют свои аргументы. Один из участников активно продвигает свою точку зрения различными способами.
4.	Кто и как оказывает влияние на процесс принятия решения?	Девушка-лидер апеллирует к морали и перспективам долгосрочного развития с меньшими рисками. Значимую роль сыграла информация о переезде и назначении гендиректором. Два участника выдвигают прагматичные суждения («экономическая выгода превыше всего!»).	Два участника особенно активны. Один из них очень аргументированно и внятно отстаивает свою версию.
5.	Один или два лидера?	Один лидер — девушка. Проявляла себя и как лидер, и как модератор (следила за временем, давала слово другим).	Наиболее активны два участника, борьбы за лидерство нет, потому что точки зрения совпадают.
6.	Какова атмосфера в группе во время дискуссии?	Доброжелательная, несерьезная (воспринимали решение кейса как игру).	Бурная, звучат достаточно резкие и безапелляционные версии, которые высказываются без сомнений в своей правоте.
7.	Участники группы руководствовались «коллективной» (кооперативное поведение) или «эгоистичной рациональностью» (некооперативное поведение)?	Скорее кооперативный, но время от времени девушка-лидер позиционировала себя директором (в условиях кейса предполагалось, что каждый может представить себя руководителем), поэтому то или иное решение ею транслировалось как собственная точка зрения, а не решение команды / группы.	Руководствовались «эгоистичной рациональностью». Противоречие не вскрыто, проблема не обсуждается. Решение ищется только с точки зрения правильности выполнения учебного задания.

8.	Какие действия принимают участники группы для «отстаивания» своих мнений?	Практически не требовалась что-то «отстаивать», потому что участники использовали логичные суждения как аргументы (перераспределение средств от продажи завода А; меньшая требовательность сотрудников завода Б и др.).	Мнения в группе практически совпадали. Участники использовали аргументы, вопросы. Пытались получить дополнительную информацию у наблюдателя и его поддержку.
9.	Какая стратегия легла в основу решения (моральный или прагматичный вариант)?	Наличие социальной дилеммы было выявлено на первых минутах обсуждения («..что нам важнее: люди или деньги?»). В первом раунде прагматичный подход превалировал, был выбран завод А («они просто проверяют нашу моральную сторону»). В последующих раундах к прагматичному подходу добавился моральный аспект и ориентация на долгосрочную перспективу развития региона Сиши, поэтому был выбран завод Б. Однако один из участников все равно оставался в рамках прагматичного подхода и пытался принизить моральные стороны («это так прилично, что я аж плачу», «надо, короче, брать чемодан с деньгами и уходить от вас»).	Наличие социальной дилеммы было осознано сразу еще и потому, что участники первой группы достаточно оживленно дискутировали по этому аспекту и были услышаны группой 2. На протяжении всех раундов отстаивался прагматичный вариант решения проблемы, моральная сторона сознательно игнорировалась.
10.	Какая цель была сформулирована перед процессом принятия решения (и была ли сформулирована в принципе)?	Цель не была сформулирована никак. Подразумевалось выполнение учебного задания — дать ответ на вопрос: завод А или завод Б?	Цель не поставлена, она априори подразумевается. Но это скорее решение учебной задачи, а не проблемы.
11.	Стратегия была долгосрочной или краткосрочной?	С самого начала прозвучали слова о долгосрочной перспективе (однако принято было прагматичное решение). Во втором и третьем раундах учитывалась моральная сторона выбора (в долгосрочную перспективу было включено развитие отстающего региона Китая).	В своем решении руководствовались краткосрочной перспективой.
12.	Учитывают ли долгосрочные последствия принятых решений?	Последствия обсуждались на протяжении всей дискуссии, в итоге принята стратегия долгосрочного развития отстающего региона.	Обсуждали последствия принятых решений как неизбежное «зло». В приоритете был рациональный выбор, основанный на выгоде.
13.	Что вызывало взаимное непонимание?	Юноша (один из двух) в группе девушек постоянно негодовал по поводу отхода от прагматичного подхода в сторону морального выбора и долгосрочного развития взамен краткосрочной выгоды.	Непонимания не было, поскольку участники сразу выработали единое мнение, и далее всего лишь просчитывали издержки, выясняя, в чем подвох (А точно проблем не будет?).

В обеих группах следует отметить наблюдаемое поведение, связанное с применением эвристик, в основе которых лежат когнитивные искажения:

- наделение большим весом детерминированные исходы (эффект определенности, по Д. Канеману и А. Тверски);
- эффект отражения — не готовность идти на риск при ожидаемом выигрыше и, наоборот, выбор более рискованной стратегии при угрозе проигрыша (функция ценности, которая определяется не как полезность, а в терминах отклонений от точки отсчета).

Самоуверенность участников базировалась на заблуждениях, проистекающих из эффекта «якоря». Предоставление обратной связи относительно оценочных суждений при

обсуждении в большой группе снизило степень самоуверенности, которая препятствовала эффективному профессиональному процессу решения кейса. Противоречия в оценочных суждениях распознавались легче, когда в процессе фасилитации участников просили рассказать, почему выработанные совместные решения могли быть ошибочными. Выявленная ограниченность когнитивных представлений респондентов о принятии решения стала причиной наблюдаемых ошибок в процессе работы с кейсом.

Принятие решений группой после фасилитации

Фасилитационная сессия была направлена на помощь в осознании неправильного использования эвристических и отклонений, возникших из-за эффектов группового принятия решений. Например, это касалось оценок вероятностей случайных событий. Даже с позиции обычного здравого смысла совершенно естественно, что в каждом из раундов при поступлении новой информации участники должны были приписывать все меньший вес своим первоначальным мнениям и все больший — поступающим фактическим данным. Другими словами, участники могли корректировать суждения и вырабатываемое решение по мере накопления фактов, однако, в реальности они продолжали отстаивать предыдущий выбор, полагаясь на интуитивно принятое первоначальное решение.

Проведенная фасилитация улучшила групповую динамику за счет введения участниками правил дискуссии и модерирования соблюдения этих правил (это было сделано объединенной группой не сразу, а через несколько минут обсуждения, когда один из участников вспомнил о необходимости выработки процедурных аспектов процесса принятия решения и взял на себя роль модератора). Все мнения были последовательно выслушаны, взвешены, после чего было принято общее согласованное решение.

Необходимо отметить, что после фасилитации задача принятия решения объединенной группой усложнилась в силу того, что общее решение должны были выработать участники двух подгрупп, каждая из которых по отдельности придерживалась диаметрально противоположных мнений и основанных на них разных решений. Сначала каждая из подгрупп в составе общей настаивала на своем ранее принятом решении, пытаясь аргументировано защитить его с использованием процедуры голосования. Однако некоторые члены группы предложили ориентироваться на полученную во время фасилитации информацию и начать с выработки цели. Затем обсуждались альтернативы, мнения практически всех участников были учтены, использовались дополнительные источники информации, позиции были подкреплены аргументами. Выработав правила, поставив цель и обсудив варианты решения, объединенная группа прекратила генерацию альтернатив, остановившись на двух вариантах: долгосрочном (люди) и краткосрочном (деньги). В ходе обсуждения участники задействовали модели принятия решения, рассмотренные в ходе фасилитационной сессии, используя «Петлю обратной связи».

Использование фасилитационных технологий в процессе выработки совместного решения позволили группе «уйти» от поляризации в суждениях и посмотреть на ситуацию с новой позиции. Наблюдение позволяет нам сделать вывод о том, что правильно подобранные инструменты и техники фасилитационной сессии способствуют повышению качества совместного решения и снижению эффекта «групповой поляризации».

Заключение

Принятие решений (как процесс и как результат) имеет одни и те же основы, включающие общий методологический алгоритм, повышающий эффективность сделанного выбора, способы достижения цели и критерии оценки качества решения. Поскольку решение является

важнейшим продуктом деятельности по его принятию, необходима специальная подготовка человека, которому предстоит принимать решения. В ходе проведенного нами исследования, а также в процессе фасилитационной сессии были получены интересные результаты:

1) выяснилось, что представления студентов о принятии решения носят житейский характер;

2) заявленные прагматичность и рациональные стратегии в представления о принятии решения (ассоциативная проба) не находят своего полного отражения в реальной ситуации решения задачи: в ходе решения кейса участники не вырабатывали правила групповой работы, не ставили цель и не вскрывали противоречий, не контролировали время как ценный ресурс, необходимый для выполнения задания, не замечали или целенаправленно отсекали информацию, которая подрывала ранее сделанный выбор;

3) под влиянием групповой динамики лидеры практически лишили инициативы всех остальных участников группы. Обострилась групповая поляризация относительно двух противоположных решений. Это может являться последствием несамостоятельности в принятии решения, желанием воспользоваться советом и повышением чувства значимости принятого решения, которые также были выявлены у респондентов в рамках ассоциативного теста. Наличие сильных лидеров укрепило эффект «социальной лени» и «группо-мыслия»;

4) фасилитация способствовала созданию условий для выработки совместного решения за счет смягчения негативного влияния неверной мотивации и деструктивных эффектов когнитивных искажений;

5) после проведения фасилитации группа стала более эффективна, несмотря на то, что первоначально мнения представителей двух групп, из которых образовалась одна большая, были диаметрально противоположными. Это позволяет сделать вывод о том, что фасилитация способна не только повысить эффективность процесса принятия группового решения, в том числе в ситуации социальной дилеммы, но и снизить эффект групповой поляризации.

В ситуациях высокой неопределенности количество потенциальных альтернатив обычно велико, данные ненадежны, а критерии «хорошего» решения трудноуловимы. В этих условиях эвристики, по данным психологических исследований, эффективнее, чем методы решения с аналитическим уклоном. Поэтому оптимальный процесс принятия решений должен сочетать одновременное использование и эвристик, и рациональных моделей.

Сегодня больше, чем когда-либо, требуется комплексный подход к выработке стратегий принятия управленческих решений. В повторяющихся ситуациях знание, подсказанное опытом, неопределимо. В новых и непредсказуемых условиях на помощь могут прийти простые правила (эвристики) и интуиция. Результаты нашего пилотажного исследования еще требуют верификации. Однако уже сейчас можно предположить, что в ситуации решения управленческих задач поведение участников будет иметь большое сходство с теми поведенческими паттернами, которые были продемонстрированы в ходе решения социальной дилеммы.

Литература

- Диев, В. С. (2013). Рациональные решения: критерии, модели, парадоксы. *Вопросы философии*, 8, 4–11.
- Забогина, Н. В. (2010). Психологические особенности принятия решения в процессе группового взаимодействия. *Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М.А. Шолохова. Педагогика и психология*, 4, 93–101.

- Карпов, А. В. (1999). *Методологические основы психологии принятия решения*. Ярослав. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. Ярославль.
- Кеннеди, Г. (2012). *Переговоры: Полный курс*. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер.
- Козелецкий, Ю. (1979). *Психологическая теория решений*. М.: Прогресс.
- Корнилова, Т. В. (2003). *Психология риска и принятия решений*. Учебное пособие. М.: Аспект-Пресс.
- Корнилова, Т. В. (2015). Принцип неопределенности в психологии выбора и риска. *Психологические исследования*, 40, 3. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 28.07.2015).
- Крогерус, М. (2014). *Книга решений. 50 моделей стратегического мышления*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Леонтьев, Д. А., Пилипко, Н. В. (1995). Выбор как деятельность: личностные детерминанты и возможности формирования. *Вопросы психологии*, 1, 97–111.
- Мартынова, А. В. (2011). Фасилитация как технология организационного развития и изменений [Электронный ресурс] *Организационная психология*, 2, 53–91. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 27.07.2015).
- Муздыбаев, К. (2007). Социальные дилеммы и способы их решения. *Журнал социологии и социальной антропологии*, 2, 99–121.
- Нейман, Дж. Ф., Моргенштерн О. (1970). *Теория игр и экономическое поведение*. М.: Наука.
- Серкин, В. П. (2008). *Методы психологии субъективной семантики и психосемантики*: Учеб. пособие для вузов. М.: Пчела.
- Шумейкер, П. (1994). Модель ожидаемой полезности: разновидности, подходы, результаты и пределы возможностей. *TESIS*, 5, 29–80.
- Argote, L., Seabright, M. A., & Dyer, L. (1986). Individual versus group use of base-rate and individuating information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 65–75.
- Asch, S. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, November, 31–35.
- Hogarth, R. M. (1987). *Judgement and choice: The psychology of decision*. (2nd edition). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Ingham, A., Levinger, G., Graves, J., Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371–384.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (ed.) (1982). *Counseling on Personal Decisions*. New Haven: Yale University Press.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1974). Subjective probability: A judgment of representativeness. In *The Concept of Probability in Psychological Experiments*. Springer Netherlands.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 47(2). 263–291.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1981). The framing of decisions. *J. Business*, 4, 453–470.
- Latane, B., Williams, K., Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822–832.
- Moede, W. (1927). Die Richtlinien der Leistungs-Psychologie. *Industrielle Psychotechnik*, 4, 193–207.
- Moscovici, S., & Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125–135.
- Mullen, B., Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210–227.
- Nisbett, R., Ross L. (1980). *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Ross, N. (1981). The framing of decisions. *J. Buiness*, 4, 453–470.
- Savage, L. (1972). *The foundations of statistics*. Courier Corporation.

- Stoner, J. A. F. (1961). *A comparison of individual and group decision involving risk*. Unpublished master's thesis, Massachusetts Institute of Technology.
- Schwarz, R., Davidson, A., Carlson, P., Mckinney, S. (Eds.) (2005). *The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, Tools, and Tested Methods for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tetlock, P. E., Mitchell, P. G., Newman, D., & Lerner, J. (2003). Experiments behind the veil: A hypothetical societies approach to the study of social justice. *Political Psychology, 24*, 519–547
- Triplett, N. (1897). The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition. *The American Journal of Psychology, 9*(4), 507–533.



The solution of a social dilemma in group: heuristics and group's effects

Anna KLIMOVA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Polina KOSTYLEVA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Oksana RUDAEVA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Abstract. The article is devoted to the research of various social and psychological phenomena arising in group decision-making process having a social dilemma inside the challenge. The problem's investigation became the *purpose* of the pilot research described in the paper: Whether individual pragmatism and rational strategy are reflected in a group choice of the solution of the task containing a social dilemma. How are the group phenomena are revealing in course of the task containing a social dilemma solving? Whether facilitations' mechanisms contribute to the increased ethical aspect of the social dilemma solution in the group which participants' opinions are polarized? The students of "Economy" and "Management" academic majors acted as respondents of the research (N=10, 40% of women, 60% of men, age of 19-24 years). At the first stage by means of the associative test the individual ideas of participants about the decision-making were revealed. At the second stage, working in small groups, the participants solved an author's case which conditions were supplemented with the new facts (according to a dynamic paradigm of indeterminacy), proceeding from the decisions developed in the previous rounds. At the third stage two small groups which accepted polar alternatives as the decision were united in one, in the purpose of finding the common agreed decision of the case. *The results* of the research led to a number of the conclusions demanding further studying and discussion, in particular: the pragmatism and rational strategy of decision-making revealed during associative test do not completely reflect in a real situation of the task solving; presence of the strong leaders was aggravated the effects of "social loafing" and "groupthink", sharply reducing the quantity of the initiatives generated for decision-making. The facilitation contributed to the creation of conditions for the development of the joint decision due to the mitigation of the incorrect negative motivational influence and the destructive effects of cognitive distortions. The design approbated in the pilot research could be extrapolated on the target group, for example, on managers of a business organization.

Keywords: Decision-making, group dynamics, heuristics, facilitation, social dilemma.

References

- Argote, L., Seabright, M. A., & Dyer, L. (1986). Individual versus group use of base-rate and individuating information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 65–75.
- Asch, S. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, November, 31–35.

- Diev, V. S. (2013). Ratsional'nye resheniya: kriterii, modeli, paradoksy [Rational solutions: the criteria model paradoxes]. *Voprosy filosofii*, 8, 4–11.
- Hogarth, R. M. (1987). *Judgement and choice: The psychology of decision*. (2nd edition). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Ingham, A., Levinger, G., Graves, J., Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371–384.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (ed.) (1982). *Counseling on Personal Decisions*. New Haven: Yale University Press.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1974). *Subjective probability: A judgment of representativeness. The Concept of Probability in Psychological Experiments*. Springer Netherlands.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 47(2). 263–291.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1981). The framing of decisions. *J. Buiness*, 4, 453–470.
- Karpov, A. V. (1999). *Metodologicheskie osnovy psikhologii prinyatiya resheniya* [Methodological bases of psychology of decision making]. Yarosl. gos. un-t im. P.G. Demidova. Yaroslavl'.
- Kennedy, G. (2012). *Peregovory: Polnyi kurs* [Kennedy on Negotiation]. Per. s angl. M.: Al'pina Pabliher.
- Kornilova, T. V. (2003). *Psikhologiya riska i prinyatiya reshenii*. Uchebnoe posobie [Psychology of risk and decision making. Tutorial]. M.: Aspekt-Press.
- Kornilova, T. V. (2015). Printsip neopredelennosti v psikhologii vybora i riska [The uncertainty principle in the psychology of choice and risk]. *Psikhologicheskie issledovaniya*, 40, 3. Retrieved from: <http://psystudy.ru>.
- Kozeletsky, Yu. (1979). *Psikhologicheskaya teoriya reshenii* [Psychological theory of decision making]. M.: Progress.
- Krogerus, M. (2014). *Kniga reshenii. 50 modelei strategicheskogo myshleniya* [Book of decisions. 50 models of strategic thinking]. M.: ZAO «Olimp-Biznes».
- Latane, B., Williams, K., Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822–832.
- Leont'ev, D. A., Pilipko, N. V. (1995). Vybor kak deyatel'nost': lichnostnye determinanty i vozmozhnosti formirovaniya. *Voprosy psikhologii*, 1, 97–111.
- Martynova, A. V. (2011). Fasilitatsiya kak tekhnologiya organizatsionnogo razvitiya i izmenenii [Elektronnyi resurs] *Organizatsionnaya psikhologiya (Organizational Psychology)*, 2, 53–91. Retrieved from: <http://orgpsyjournal.hse.ru>.
- Moede, W. (1927). Die Richtlinien der Leistungs-Psychologie. *Industrielle Psychotechnik*, 4, 193–207.
- Moscovici, S., & Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125–135.
- Mullen, B., Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210–227.
- Muzdybaev, K. (2007). Sotsial'nye dilemmy i sposoby ikh resheniya [Social dilemmas and solutions]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noi antropologii*, 2, 99–121.
- Neumann, J. F., Morgenstern O. (1970). *Teoriya igr i ekonomicheskoe povedenie* [Theory of Games and Economic Behavior]. M.: Nauka.
- Nisbett, R., Ross L. (1980). *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Ross, N. (1981). The framing of decisions. *J. Buiness*, 4, 453–470.
- Savage, L. (1972). *The foundations of statistics*. Courier Corporation.
- Schwarz, R., Davidson, A., Carlson, P., Mckinney, S. (Eds.) (2005). *The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, Tools, and Tested Methods for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Serkin, V. P. (2008). *Metody psikhologii sub"ektivnoi semantiki i psikhosemantiki: Uchebnoe posobie dlya vuzov* [Methods of psychology and subjective semantics psychosemantics: Manual]. M.: Pchela.
- Shoemaker, P. (1994). Model' ozhidaemoi poleznosti: raznovidnosti, podkhody, rezul'taty i predely vozmozhnostei [The Expected Utility Model: Its Variants, Purposes, Evidence and Limitations]. *TESIS*, 5, 29–80.
- Stoner, J. A. F. (1961). *A comparison of individual and group decision involving risk*. Unpublished master's thesis, Massachusetts Institute of Technology.
- Tetlock, P. E., Mitchell, P. G., Newman, D., & Lerner, J. (2003). Experiments behind the veil: A hypothetical societies approach to the study of social justice. *Political Psychology*, 24, 519–547
- Triplett, N. (1897). The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition. *The American Journal of Psychology*, 9(4), 507–533.
- Zazhogina, N. V. (2010). Psikhologicheskie osobennosti prinyatiya resheniya v protsesse gruppovogo vzaimodeistviya [Psychological features of the decision in the process of group interaction]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta im. M.A. Sholokhova. Pedagogika i psikhologiya*, 4, 93–101.