



Факторы принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости

ФЕДОТОВА Жанна Эдуардовна

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

ХАЧАТУРОВА Милана Радионовна

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

Процесс принятия организационных решений зависит от ряда факторов. В данной статье представлено экспериментальное исследование, основанное на уровневой модели факторов принятия решений Л. Томпсон, Д. Ванг и Б. Джуня (Thompson, Wang, & Gunia, 2010). *Цель исследования.* В исследовании рассматривалось принятие организационных решений на уровне межличностного взаимодействия, поэтому целью исследования стало изучение аффективного, ситуативного и когнитивного факторов принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости. *Метод.* Был проведён эксперимент, в котором был смоделирован процесс принятия решения о выборе стратегии взаимодействия с помощью «дилеммы заключённых» из теории игр. Кроме того, использовалась методика ШПАНА (Шкала Позитивного Аффекта и Негативного Аффекта) для диагностики эмоционального состояния личности (Осин, 2012). В исследовании приняли участие 120 испытуемых — 51 мужчина и 69 женщин, сотрудники российских организаций, средний возраст 36.8 лет. Все испытуемые были поделены на шесть групп по 20 человек — одна контрольная и пять экспериментальных групп. *Результаты.* Полученные результаты показали, что аффективный фактор, как положительной, так и отрицательной валентности, оказывает влияние на выбор стратегий взаимодействия. При позитивном эмоциональном состоянии увеличивается вероятность выбора сотрудниками стратегии сотрудничества (критерий χ^2 , $p = 0.001$), при негативном — увеличивается вероятность выбора стратегии конфронтации (χ^2 , $p = 0.01$). Дефицит времени как ситуативный фактор оказывает влияние на выбор сотрудниками стратегии конфронтации (χ^2 , $p = 0.019$). На когнитивном уровне выбор стратегии взаимодействия может обуславливаться формированием когнитивной установки, направленной на поведение своего оппонента. При формировании установки на то, что оппонент в силу своих личностных особенностей выберет стратегию сотрудничества, выбор стратегии другого оппонента в условиях неопределённости будет совпадать с этой установкой (χ^2 , $p = 0.01$). В обратной ситуации, если формируется установка на поведение оппонента, склонного идти на конфронтацию, то выбор стратегий не будет совпадать с этой установкой (χ^2 , $p = 0.125$). *Практическая ценность результатов.* На основе полученных результатов может быть сформулирован ряд практических рекомендаций и программа психологического тренинга для сотрудников организаций.

Ключевые слова: принятие организационных решений; когнитивный фактор принятия решения; аффективный фактор принятия решения; ситуативный фактор принятия решения; дилемма заключённого; стратегия взаимодействия; стратегия сотрудничества; стратегия конфронтации.

Введение

Организационные решения могут рассматриваться как решения, принимаемые в соответствии с должностными обязанностями сотрудника. К ним могут быть отнесены решения, связанные с выбором стратегий взаимодействия со своим партнёром по деловому общению. В практике принятия организационных решений рассматривают три основных параметра условий среды, которые определяют ход выбора альтернатив: сложность, динамичность и неопределённость (Карпов, 2005).

Сложность среды определяется как наличие «сетевой факторной блокады» принятия организационного решения внешней средой. Другими словами, все внешние параметры среды связаны друг с другом, что намного усложняет процесс принятия решения. При изменении одного фактора следует изменение другого, который затрагивает параметры третьего фактора.

Динамичность среды определяется как высокая степень нестабильности и изменчивости параметров как внутри системы, так и изменение влияния внешних факторов. Поэтому сотруднику важно помнить, что любое решение должно иметь долгосрочную перспективу.

Неопределённость среды рассматривается как отсутствие релевантной информации или ее недостаточность для выбора исхода среди имеющихся альтернатив. Под релевантной информацией рассматривают ту, которая адекватна содержанию возникающих проблемных ситуаций, которая характеризует их содержание и которая необходима для выработки обоснованного решения. Эти условия являются наиболее распространёнными в условиях принятия организационных решений.

Основными причинами наступления условий неопределённости является либо отсутствие информации или, в противоположном случае, ее избыток. В последнем случае сотруднику трудно ориентироваться в ее истинности (Карпов, 2005). Одним из моделирующих условий принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости являются ситуации решения дилемм. Сама по себе дилемма подразумевает выбор одной альтернативы из предложенных при условии их качественного равновесия.

В экспериментальных исследованиях принято разделять двумерные и многомерные дилеммы. К двумерным дилеммам относится известная «дилемма заключённых», когда два участника попадают в условия неопределённости. Исход этой дилеммы зависит от выбора одной из четырех предложенных альтернатив. Каждая из альтернатив соответствует определенной стратегии взаимодействия: сотрудничество, конфронтация или приспособление (Kollock, 1998).

В большинстве подобного рода дилемм оптимальным является выбор стратегии сотрудничества. Однако социальные дилеммы определяются как ситуации, когда частные эгоистичные интересы личности конфликтуют с коллективными интересами (Lynn & Oldenquist, 1986). Таким образом, социальные дилеммы по своей природе являются противоречием между индивидуальной и общественной рациональностью (Van Lange, Otten, De Bruin, & Joireman, 1997).

Факторы принятия организационных решений в условиях неопределённости

Моделирование социальных дилемм в исследованиях имеет практический результат. По результатам исследований может быть разработан ряд рекомендаций по выбору оптимальной стратегии взаимодействия, которые оппоненты могут использовать. При этом процесс принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости зависит от ряда факторов. Л. Томпсон, Д. Ванг и Б. Джуния предложили уровневую модель факторов принятия решений (Thompson, Wang, & Gunia, 2010). Авторы выделяют пять уровней взаимодействия, на которых существует ряд факторов, оказывающих влияние на процесс принятия решения: индивидуальный, межличностный, групповой, организационный и виртуальный.

Индивидуальный уровень

По мнению многих авторов, *индивидуальные различия* оказывают влияние на процесс принятия организационных решений и выбор стратегий взаимодействия (Муздыбаев, 2007; Triandis, 1995; Van Lange et al., 1997). На выбор стратегий взаимодействия могут оказать влияние личностные ориентации. При альтруистической ориентации сотрудник стремится увеличить выгоды своих коллег. Кооперативная ориентация предполагает максимизации совместных выгод. При эгалитарной ориентации сотрудник склонен минимизировать различия между своими интересами и интересами партнёра. При состязательной ориентации участник взаимодействия стремится к максимизации различий между собственными интересами и интересами партнёра. При индивидуалистической направленности увеличивается ценность собственных интересов перед коллективными интересами. Наконец, при агрессивной ориентации целью является уменьшение выгод, которые могут получить коллеги (Porpe & Valkenberg, 2003).

Как показали результаты исследования Д. Крамера с коллегами, в условиях неопределённости сотрудники с кооперативной ориентацией выбирают стратегии сотрудничества (Kramer, Brewer, & Hanna, 1996). Исследователи также выделяют интересный феномен, который носит название поведенческой ассимиляции. Его суть заключается в том, что выбор стратегий взаимодействия сотрудника может изменяться при определении стратегии своего оппонента. Например, если сотрудник, который выбрал стратегию сотрудничества, понимает, что его оппонент выбрал стратегию конфронтации, то он также изменит свой выбор на противоположную стратегию, чтобы не стать жертвой ситуации. Но это правило не работает в отношении индивидуалистически-ориентированных сотрудников (Kelley & Stahelski, 1970). Кроме того, такие личностные черты как экстраверсия и доброжелательность оказывают влияние на выбор стратегии сотрудничества. Интроверсия и низкий уровень доброжелательности ведет к выбору стратегии конфронтации (Koole, Jager, Van den Berg, Vlek, & Hofstee, 2001).

Межличностный уровень

С точки зрения *межличностного взаимодействия* авторы выделяют когнитивный, ситуативный и аффективный факторы принятия решения. Одной из форм проявления *когнитивного фактора* может являться когнитивная установка. Ф. Зимбардо отмечал, что поведение человека во многом определяется относительно той установки, которая была ему задана (Зимбардо, Ляйппе, 2006). М. Ляйппе и Р. Елкин рассматривали возможность формирования установки с точки зрения значимости полученной информации. По их мнению, субъективная

значимость оказывает сильное влияние на восприятие полученной информации, а также её использование в дальнейшем поведении (Leippe & Elkin, 1987).

Одним из *ситуативных факторов* принятия организационных решений может выступать дефицит времени. Фактор времени является крайне важным в условиях организационных конфликтов, при переговорах, когда необходимо в максимально сжатые сроки принять решение по какому-либо вопросу. Зная особенности поведения своего партнёра по взаимодействию в условиях неопределённости, можно предугадать исход переговоров.

В условиях неопределённости и при дефиците времени наблюдаются различные паттерны поведения. Во многих случаях эти два фактора являются определяющими для организации взаимодействия двух сторон и принятия каких-либо решений. Ряд исследователей утверждали, что при дефиците времени увеличивается вероятность выбора стратегии конфронтации. Кроме того, в процессе принятия решения при ограниченном времени не следует ожидать успешного результата (Young, Goodieb, & Hallb, 2012). Отрицательное влияние дефицита времени на процесс принятия организационных решений также подтверждают результаты исследований Д. Пэйна, Д. Бэтмена и Е. Джонсона, в которых было показано, что при индивидуальном принятии решения ограничение времени оказывает разрушающее и негативное воздействие на качество решения. Кроме того, дефицит времени усиливает восприятие у оппонентов только негативной информации, поэтому увеличивается тенденция, что они выберут стратегию конфронтации (Payne, Bettman, & Johnson, 1988).

Д. Басмейер подчеркивает, что чем меньше время принятия решения сотрудником, тем ниже его эффективность. По его мнению, в условиях риска ограничение времени на выполнение задания и принятия решения показывает наиболее выраженный негативный эффект в качестве выполнения (Busemeyer, 1985). Кроме того, в некоторых экспериментах было доказано, что при дефиците времени происходит так называемое «закрытие ума», при котором оппонент не в состоянии оценить все возможные риски при принятии того или иного решения. Другими словами, при нехватке времени оппонент не склонен заниматься более детальной обработкой и анализом поступающей информации, поэтому выбор того или иного исхода основывается с позиции максимального личного выигрыша, а не оптимального (Freund, Kruglanski, & Shpitzajzen, 1985).

По мнению Д. Форгаса, *аффективный фактор* способен оказать большое влияние на принятие организационных решений в условиях неопределённости. Если сотрудник испытывает позитивные эмоции, то увеличивается вероятность, что он выберет стратегию сотрудничества (Forgas & Cromer, 2004). Данный вывод подтверждается в результатах ряда других исследований, в которых было показано, что индукция негативных эмоций оказывает влияние на выбор стратегии конфронтации (Allred, Mallozzi, Matsui, & Raia, 1997; Kiefer, 2005; Lerner, Li, Valdesolo, & Kassam, 2015). Относительно влияния эмоционального фактора на принятие решения о выборе стратегии взаимодействия ряд исследователей отмечают важность доверия оппонентов друг другу. Д. Руссо с коллегами отмечают, что при наиболее высоком уровне доверия участники переговоров стремятся к полноценному обмену информацией для достижения целей обеих сторон (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

Групповой уровень

Рассматривая влияние факторов группового уровня на процесс принятия решения, важно отметить, что если сотрудник соотносит свои ценности с ценностями группы и максимально идентифицирует себя с ней, то выбор стратегии конфронтации становится неуместен (Brewer & Kramer, 1986). В некоторых исследованиях было показано, что просоциально ориентированные сотрудники сильнее переживали чувство социальной ответственности и

чаще были склонны к поведенческой ассимиляции, тогда как эгоистически ориентированные участники меньше чувствовали ответственность за общие результаты и не проявляли поведенческую ассимиляцию (De Cremer, Snyder, & Dewitte, 2001).

Организационный уровень

Выбор стратегий взаимодействия на организационном уровне определяется особенностями бизнес-среды. Если взаимодействие происходит между сотрудниками, которые уже знакомы или общались до этого момента, то повышается вероятность выбора стратегии конфронтации, а не сотрудничества. Это объясняется тем, что если партнёр уже знаком, то у его оппонента есть возможность не идти на компромисс и уступки, а отстаивать свои интересы, так как каждый из участников знает силы друг друга (Bazerman & Moore, 2008). Кроме того, на данном уровне важное место занимает репутация либо самой компании, либо партнёра (Raub & Weesie, 2000).

Виртуальный уровень

Этот уровень характеризует особенности процесса принятия решений с точки зрения того, происходит ли взаимодействие непосредственно или оно опосредовано техническими средствами коммуникации. Исследования показывают, что принятие совместных решений имеет большую взаимную ценность для сторон, если происходит на уровне непосредственного взаимодействия (Morris, Nadler, Kurtzberg, & Thompson, 2002).

На наш взгляд, в условиях моделирования процесса принятия решения с использованием «дилеммы заключённых» особое значение имеют межличностные факторы, влияющие на выбор наиболее оптимальной стратегии взаимодействия, которые оппоненты могут использовать. При этом данные современных психологических исследований свидетельствуют о противоположных результатах в отношении выбора рациональной и эффективной стратегии взаимодействия при принятии организационных решений.

Как отмечает Л. Росс, выбор стратегии сотрудничества является оптимальным вариантом с точки зрения достижения наиболее высоких результатов в межличностном взаимодействии (Ross, 1988). Такого же мнения придерживается и ряд других авторов, рассматривающих сотрудничество как неотъемлемую часть межличностного взаимодействия для достижения эффективных результатов в процессе принятия решения по какому-либо вопросу (Dugatkin, 1997; Herre, Knowlton, Mueller, & Rehner, 1999). При этом, как утверждает Г. Кеннеди, если сторонам не удаётся прийти к оптимальному решению, то либо оппоненты не выбрали стратегию сотрудничества, либо партнёры в результате не смогут найти общий язык (Кеннеди, 2007). Однако, с противоположной точки зрения, выбор стратегии конфронтации рассматривается как необходимый для достижения наилучших результатов межличностного взаимодействия (Thompson, Wang, & Gunia, 2010).

Таким образом, неоднозначность имеющихся не сегодня научных сведений о выборе оптимальной стратегии взаимодействия в процессе принятия организационных решений под влиянием аффективного, ситуативного и когнитивного факторов в условиях неопределённости составляет *проблему* нашего исследования.

Метод и процедура исследования

Целью исследования является изучение влияния когнитивного фактора (когнитивная установка), аффективного фактора (индукция определённого эмоционального состояния), а также ситуативного фактора (дефицит времени) на принятие организационных решений

о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости. При этом мы выдвигаем следующие *гипотезы*.

1. На принятие организационных решений о выборе стратегии взаимодействия оказывают влияние аффективные факторы:

а) позитивные эмоции увеличивают вероятность принятия решения в пользу стратегии сотрудничества;

б) негативные эмоции увеличивают вероятность принятия решения в пользу стратегии конфронтации.

2. При дефиците времени увеличивается вероятность принятия решения в пользу стратегии конфронтации или приспособления.

3. При формировании когнитивной установки, направленной на выбор определенной стратегии, увеличивается вероятность выбора стратегии в соответствии с данной установкой:

а) при формировании установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества, увеличивается вероятность выбора именно этой стратегии;

б) при формировании установки, направленной на выбор стратегии конфронтации, увеличивается вероятность выбора именно этой стратегии.

Испытуемые. В исследовании приняли участие 120 испытуемых, из них 51 мужчина и 69 женщин, сотрудники российских организаций. Средний возраст испытуемых составил 36.8 лет. Все испытуемые путем рандомизации были поделены на шесть групп по 20 человек: одна контрольная группа и пять экспериментальных групп для изучения влияния позитивного и негативного аффективного фактора, влияния ситуативного фактора и влияния когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации и сотрудничества.

Кроме того, испытуемые были поделены на пары внутри каждой группы. При этом все испытуемые не были знакомы между собой, а были представлены друг другу только перед началом эксперимента для того, чтобы избежать формирования дополнительных установок.

Дизайн исследования

Для диагностики эмоционального состояния личности была использована Шкала Позитивного Аффекта и Негативного Аффекта (ШПАНА), которая является русскоязычной адаптированной версией зарубежной методики PANAS (Осин, 2012). Методика ШПАНА используется с целью фиксации эмоциональных состояний личности путем личного самоотчета через балльные оценки соответствующих эмоциональных состояний, которые распределяются по двум шкалам: позитивного аффекта и негативного аффекта.

Для проверки указанных гипотез был использован *экспериментальный дизайн*. Необходимо отметить, что создание и контроль реальной ситуации процесса принятия решения является затруднительным с экспериментальной точки зрения. Поэтому нами был выбран метод моделирования. Мы смоделировали ситуацию принятия решения с помощью задачи из теории игр — «дилеммы заключённых», — структура которой помогает чётко проследить выбранные стратегии при принятии решения. После предъявления инструкции всем испытуемым было задано одинаковое условие «дилеммы заключённых». Схематически условие представлено в таблице 1.

Инструкция испытуемым

«Вы и Ваш партнёр по бизнесу являетесь владельцами уникальных компаний по производству канцелярских товаров. На рынке только Ваши компании занимаются выпуском этих товаров. Для производства Вам необходим уникальный материал — высокоэкологичный пластик. Для закупок этого пластика Вы договорились друг с другом о том, что покупать

будете равное количество этого материала каждый месяц, чтобы обеспечить одинаковый выпуск продукции и тем самым создать здоровую конкуренцию среди Ваших товаров на рынке. Но однажды Ваши договоренности нарушаются, и Вы заподозрили Вашего конкурента в мошенничестве. Он, в свою очередь, также обвиняет Вас. В дело вмешалась антимонопольная комиссия, которая грозит привлечь каждого из Вас к оплате внушительного штрафа. Каждому из Вас были предложены следующие условия.

Вы можете продолжать доказывать свою правоту. Если выяснится, что и Вы, и Ваш партнёр говорите правду, то Вы оба получаете по 2000 единиц выручки. Если же выясняется, что Вы обманываете, а он говорит правду, то Ваш партнёр получает максимальную часть от выручки, а именно 10000 единиц. Если Вы говорите правду, а Ваш оппонент обманывает, то Вы получаете максимальную часть – 10000 единиц. Наконец, Вы оба можете прекратить разбирательства друг с другом перед антимонопольной компанией, но тогда получите по 5000 единиц от общей выручки за месяц другой компании. Учтите, что во время игры Вы не можете переговариваться. Как Вы поступите?»

Таблица 1. Условие «дилеммы заключённых», используемой в эксперименте (матрица исходов)

Первый оппонент	Второй оппонент	
	Продолжить игру (говорить правду)	Прекратить игру (говорить ложь)
Продолжить игру (говорить правду)	2000 / 2000	10.000 / 1000
Прекратить игру (говорить ложь)	1000 / 10.000	5000 / 5000

Первая и вторая экспериментальные группы

В первой и во второй экспериментальных группах с воздействием аффективного фактора использовалась методика ШПАНА для определения эмоционального состояния участников до воздействия фактора и после него. После заполнения бланка методики каждый испытуемый просматривал видеоматериал с соответствующей эмоциональной валентностью. Видеосюжеты были двух типов: (а) с позитивным содержанием (мультфильм PIXAR), которое предъявлялось каждому испытуемому в первой экспериментальной группе, и (б) с негативным содержанием («Кот с человеческими руками») — во второй экспериментальной группе. Предварительно видеоматериал был оценен 20 экспертами как соответствующий определённой валентности.

Испытуемым обеих экспериментальных групп предъявлялась следующая инструкция: «Вам необходимо заполнить предлагающуюся методику и посмотреть видеоматериал. После этого Вам будет предложена игра, в которой Вам необходимо принять решение о ваших действиях в предложенной ситуации».

Третья экспериментальная группа

В третьей экспериментальной группе с воздействием ситуативного фактора было ограничено время для принятия решения в ходе поставленной задачи. Перед тем, как испытуемые приступали к решению задачи, их предупреждали, что на выбор исхода в «дилемме заключённых» им дается ограниченное время. Ограниченное время рассчитывалось как среднее в пилотажных экспериментах. В третьей экспериментальной группе оно было ограничено до полутора минут. Испытуемым предъявлялась следующая инструкция: «Вам будет

предложена игра, в которой Вам необходимо принять решение о ваших действиях в предложенной ситуации».

Четвёртая и пятая экспериментальные группы

В четвёртой и пятой экспериментальных группах для создания когнитивной установки на выбор определённой стратегии взаимодействия каждому из участников было предложено личностное описание своего оппонента. В четвёртой группе установка была направлена на то, чтобы сформировать представление о том, что оппонент склонен идти на сотрудничество. Испытуемому предъявлялось следующее личностное описание: *«Ваш оппонент обладает активной позицией в поисках решения, которое удовлетворит всех участников взаимодействия. При этом ему важно учитывать свои собственные интересы. Он стремится сохранить хорошие отношения с другими участниками. Ему также важен открытый обмен мнениями. Ваш оппонент старается рассмотреть проблему со всех сторон и так, чтобы каждый участник был заинтересован в общем результате».*

В пятой экспериментальной группе для формирования когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации, испытуемым было предложено следующее личностное описание оппонента: *«В большинстве ситуаций Ваш оппонент активно отстаивает свою точку зрения. Почти всегда для достижения собственной цели он может использовать любые средства. Кроме того, он ориентируется только на личные интересы, не учитывая позицию и мнения другой стороны. Любое несогласие с его мнением провоцирует его на активные действия, направленные на убеждения оппонента в собственной правоте».*

Для проверки факта формирования когнитивной установки после решения задачи каждый испытуемый должен был сформулировать три существенных, ассоциирующихся со своим оппонента. Испытуемым предъявлялась следующая инструкция: *«Вам будет предложена игра, в которой Вам необходимо принять решение о ваших действиях в предложенной ситуации. После того как Вы прочитали описание Вашего оппонента, запишите три ассоциации, которые в первую очередь приходят Вам в голову относительно него».*

Переменные

Независимыми переменными в проведённом эксперименте стали:

- позитивное и негативное аффективное воздействие;
- формирование эффекта установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества и стратегии конфронтации;
- дефицит времени.

Зависимой переменной стала выбранная стратегия при принятии решения, имеющая три уровня:

- сотрудничество (5000/5000);
- приспособление (2000/2000);
- конфронтация (1000/10000 или 10000/1000).

Данные стратегии соотносятся с моделью стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килмана (Kilmann & Thomas, 1975). Выбор обоими участниками стратегии прекратить игру, то есть стратегии говорить ложь (5000/5000), мы интерпретируем как сотрудничество, потому что в условиях сформулированной задачи оба оппонента стремятся к варианту, который полностью устраивает интересы обеих сторон за счёт другой компании. Важно отметить, что в условиях сформулированной нами задачи оппоненты, одновременно прекращая игру, сотрудничают именно друг с другом, а не с представителями антимонопольной компании, так как они не предоставляют последним никакой дополнительной информации, тем самым лишая их какого-либо шанса продолжить разбирательства.

Выбор стратегии одним участником продолжить игру, то есть говорить правду, а вторым участником — прекратить игру, то есть говорить ложь (1000/10000 или 10000/1000), мы интерпретируем как стратегию конфронтации. В данном случае подчеркивается стремление одного из оппонентов к удовлетворению своих интересов и получению максимальной прибыли, несмотря на ущерб своего бизнес-партнёра.

Наконец, выбор обоими участниками стратегии продолжить игру, то есть говорить правду (2000/2000) нами рассматривается как приспособление, так как в данном случае оба оппонента понимают, что при дальнейшем взаимодействии с представителями антимонопольной службы их обман будет раскрыт, но обман их бизнес-партнёра тоже. Поэтому они готовы поступиться частью своих интересов ради интересов другой стороны, понимая, что в итоге им достанется хотя бы часть заработанной выручки.

Результаты

Для статистической обработки собранных экспериментальных данных применялась программный статистический пакет SPSS 17.0. Полученные результаты были проанализированы с помощью критерия Манна-Уитни и критерия Хи-квадрат.

Рассмотрим выбор стратегий взаимодействия в условиях «дилеммы заключённых» испытуемыми контрольной и экспериментальных групп. В контрольной группе без воздействия приняли участие 20 испытуемых. Как показывают результаты нашего исследования, 13 из них выбрали стратегию сотрудничества, а семь — стратегию конфронтации. Результаты выбора стратегий взаимодействия во всех шести группах более наглядно представлены в таблице 2.

Таблица 2. Количество выборов стратегии взаимодействия испытуемыми в контрольной группе и пяти экспериментальных группах

Группа испытуемых	Значение независимой переменной	Выбор стратегии взаимодействия с оппонентом		
		Сотрудничество	Конфронтация	Приспособление
Контрольная группа	Нет воздействия	13	7	0
Первая эксперимент. группа	Аффективный фактор (позитивный)	14	5	1
Вторая эксперимент. группа	Аффективный фактор (негативный)	10	10	0
Третья эксперимент. группа	Ситуативный фактор (дефицит времени)	8	11	1
Четвёртая эксперимент. группа	Когнитивный фактор (установка на сотрудничество)	17	3	0
Пятая эксперимент. группа	Когнитивный фактор (установка на конфронтацию)	13	5	2

В первой и второй экспериментальных группах проверялось влияние аффективного фактора с позитивной и негативной валентностью на выбор стратегий взаимодействия. Как уже было отмечено выше, для фиксации изменения эмоционального состояния до воздействия фактора и после него использовалась методика ШПАНА. В таблице 3 приведены результаты статистической обработки данных. Данные, полученные с помощью методики ШПАНА, представлены в виде среднегрупповых значений по каждой шкале. Полученные результаты показывают, что как позитивный, так и негативный аффективный фактор оказал влияние на эмоциональное состояние испытуемых.

Во-первых, сравнивая первую и вторую экспериментальные группы до воздействия фактора, можно сделать вывод о том, что между ними нет различий по критерию Манна-Уитни как по позитивному, так и по негативному аффекту ($p = 0.87$ и $p = 0.93$ соответственно). Данный факт позволяет сделать вывод о том, что группы были однородны и гомогенны, что повышает чистоту эксперимента. При сравнении этих же групп после воздействия были выявлены статистически значимые различия по критерию Манна-Уитни. Таким образом, предъявленный видеоматериал оказал влияние на эмоциональное состояние испытуемых ($p = 0.001$ и $p = 0.002$).

Таблица 3. Результаты методики ШПАНА до воздействия аффективного фактора (позитивного и негативного) и после его воздействия

Тип воздействия (при просмотре видеосюжета)	До воздействия фактора		После воздействия фактора	
	Шкала позитивного аффекта	Шкала негативного аффекта	Шкала позитивного аффекта	Шкала негативного аффекта
Позитивный аффективный фактор (индукция положительных эмоций)	26.25	18.2	29.35	15.35
Негативный аффективный фактор (индукция отрицательных эмоций)	28	17.1	21.1	25.6
Значимость различий по критерию Манна-Уитни (p)	.87	.93	.001**	.002**

Примечание: ** — различия значимы для $p < 0.01$;

Если сравнивать внутригрупповые результаты, то по шкалам как позитивного, так и негативного аффекта показатели изменились. При индукции позитивных эмоций по шкале позитивного аффекта средний балл увеличился с 26.25 до 29.35, а по шкале негативного аффекта уменьшился с 18.2 до 15.35 (при $p < 0.01$). Это говорит о том, что просмотр позитивного видеоматериала изменил эмоциональное состояние испытуемых в соответствующую сторону. Аналогичная ситуация наблюдается и при индукции негативных эмоций: по шкале позитивного аффекта показатели снизились с 28 до 21.1, а по шкале негативного аффекта увеличились с 17 до 25.6 (при $p < 0.01$). Это также подтверждает тот факт, что при просмотре негативного видеоматериала изменилось эмоциональное состояние испытуемых в соответствующую сторону. Таким образом, просмотр видеоматериала изменил эмоциональное состояние испытуемых первой и второй экспериментальной групп в соответствии с валентностью.

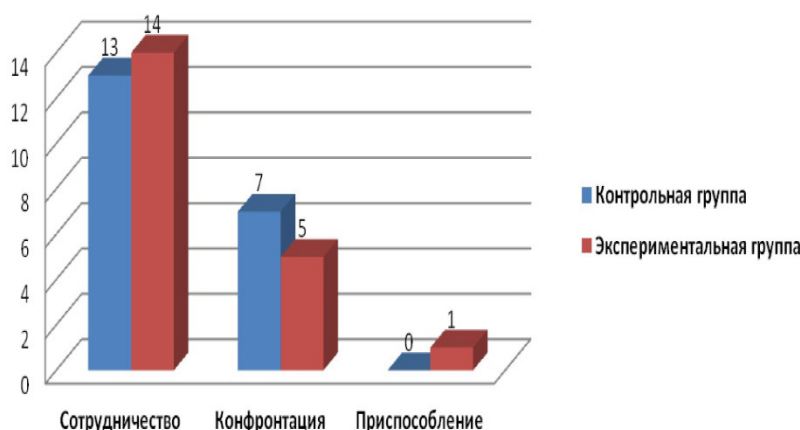


Рисунок 1. Сравнение выбора стратегий в контрольной группе и экспериментальной группе под воздействием позитивного аффективного фактора

Перейдем к результатам выбора стратегий при воздействии аффективного фактора. Результаты выбора стратегий контрольной группой и первой экспериментальной группой под воздействием позитивного аффективного фактора представлены на Рис. 1. Он показывает, что в первой экспериментальной группе при индукции позитивных эмоций 14 из 20 испытуемых выбрали стратегию сотрудничества. В контрольной группе стратегию сотрудничества выбрали 13 испытуемых. Стратегию конфронтации в экспериментальной группе выбрали пять испытуемых, в контрольной группе — семь. В экспериментальной группе одним испытуемым была выбрана стратегия приспособления. Данные различия были подтверждены статистически (критерий χ^2 , $p = 0.001$).

При воздействии негативного аффективного фактора стратегии конфронтации и сотрудничества во второй экспериментальной группе выбрали по 10 испытуемых (Рис. 2). Однако стратегию конфронтации испытуемые экспериментальной группы выбирают чаще, чем испытуемые контрольной группы, а стратегию сотрудничества, наоборот, реже. Данные различия были подтверждены статистически (критерий χ^2 , $p = 0.01$).

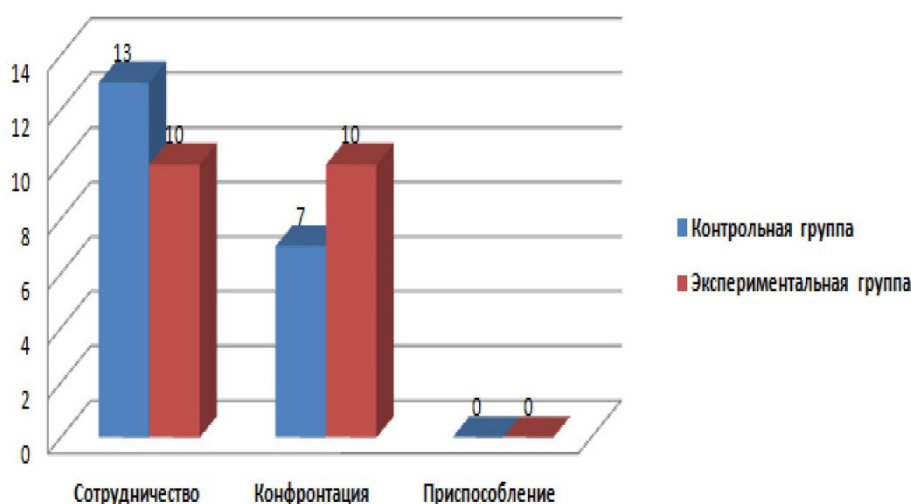


Рисунок 2. Сравнение выбора стратегий в контрольной группе и экспериментальной группе под воздействием негативного аффективного фактора

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что первая гипотеза исследования о влиянии аффективного фактора на принятие организационных решений о выборе стратегий взаимодействия подтвердилась. Позитивные эмоции увеличивают вероятность принятия решения в пользу стратегии сотрудничества, в то время как негативные эмоции увеличивают вероятность принятия решения в пользу стратегии конфронтации.

Рассмотрим результаты выбора стратегий при воздействии ситуативного фактора. В третьей экспериментальной группе под воздействием ситуативного фактора в качестве дефицита времени восемь испытуемых из 20 них выбрали стратегию сотрудничества, 11 испытуемых — стратегию конфронтации, а один — стратегию приспособления (Рис. 3).

Таким образом, в сравнении с результатами выбора стратегий в контрольной группе, количество испытуемых, выбравших стратегию конфронтации под воздействием дефицита времени, увеличилось, а количество испытуемых, выбравших сотрудничество, наоборот, уменьшилось. Данные различия были подтверждены статистически (критерий χ^2 , $p = 0.019$). Это позволяет нам подтвердить вторую гипотезу исследования о том, что при дефиците времени увеличивается вероятность принятия решения в пользу стратегии конфронтации или приспособления.

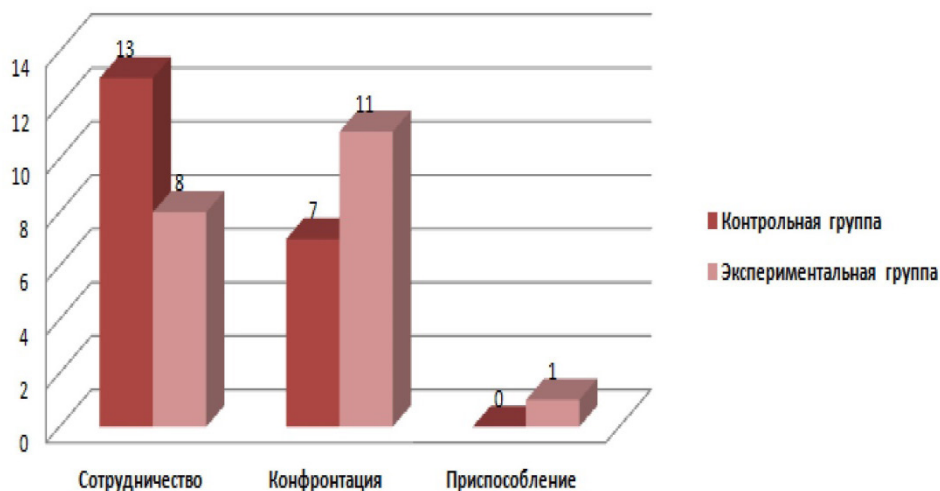


Рисунок 3. Сравнение выбора стратегий в контрольной группе и экспериментальной группе под воздействием ситуативного фактора

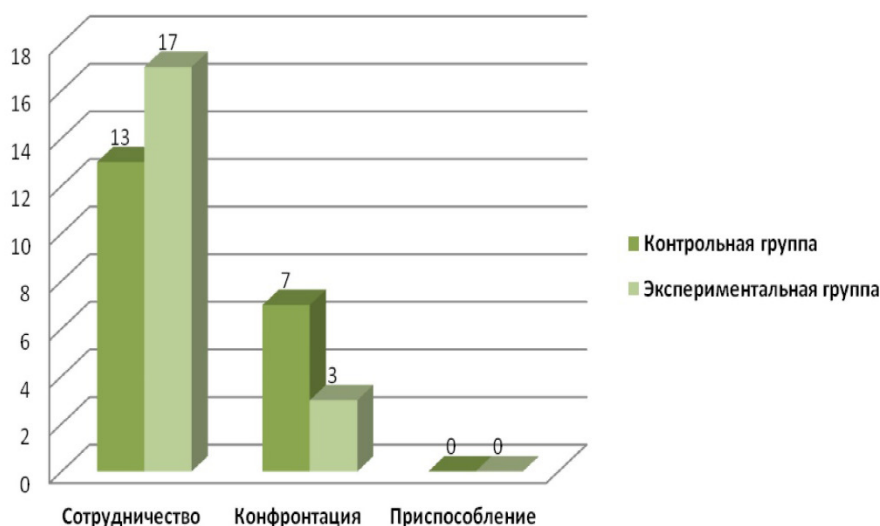


Рисунок 4. Сравнение выбора стратегий в контрольной группе и экспериментальной группе под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества

Перейдем к результатам выбора стратегий при воздействии когнитивного фактора. Как уже отмечалось выше, для определения влияния когнитивной установки на выбор стратегий взаимодействия были сформированы две экспериментальные группы. В четвертой экспериментальной группе установка была направлена на то, что оппонент выберет стратегию сотрудничества, а в пятой экспериментальной группе установка была направлена на то, что оппонент выберет стратегию конфронтации.

Как показали результаты исследования, в четвёртой экспериментальной группе стратегию сотрудничества выбрали 17 испытуемых, что больше, чем в контрольной группе (Рис. 4). Стратегию конфронтации выбрали трое испытуемых, при этом в контрольной группе ее предпочли семь испытуемых. Данные различия были подтверждены статистически (критерий χ^2 , $p = 0.01$). Следовательно, гипотеза-следствие о том, что при формировании установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества, повышается вероятность выбора именно этой стратегии, подтвердилась.

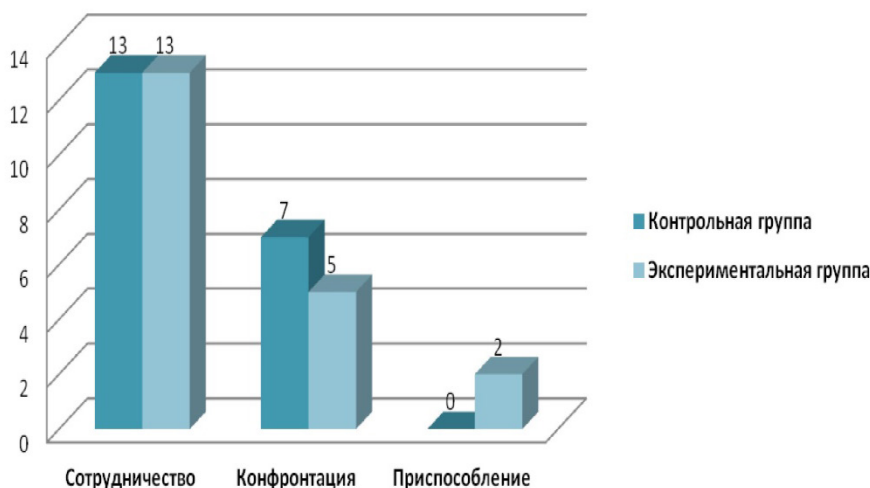


Рисунок 5. Сравнение выбора стратегий в контрольной группе и экспериментальной группе под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации

В пятой экспериментальной группе стратегию сотрудничества выбрали 13 испытуемых, как и в контрольной группе, а стратегию конфронтации в экспериментальной группе выбрали пять испытуемых, тогда как в контрольной группе — семь испытуемых (Рис. 5). Статистически значимые различия не были выявлены (критерий χ^2 , $p = 0.125$). Таким образом, гипотеза-следствие о том, что при формировании когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации, увеличивается вероятность выбора именно этой стратегии, не подтвердилась.

Таблица 4. Ассоциации испытуемых относительно оппонента под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества

№ испытуемого	Ассоциации
1	Сила, активность, дружба
2	Благополучие, энергия, душа
3	Веселье, ум, цель
4	Дебаты, справедливость, честность
5	Открытость, предприимчивость, добро
6	Доброта, справедливость, покой
7	Офис, переговоры, расчет
8	План, стратегия, график
9	«Свой человек», «рубаха-парень», простота
10	Легкость, сговорчивость, уверенность
11	Развитие, прогресс, динамика
12	Рост, производительность, работоспособность
13	Уважение, демократия, мягкость
14	Коллектив, доверие, открытость
15	Руководитель, мир, спокойствие
16	Рассудительность, центр, внимание;
17	Границы, достижение, доверие
18	Уверенность, забота, открытость
19	Цель, решение, объединение
20	Организации, забота, прогресс

Как уже отмечалось в описании процедуры эксперимента, для фиксации когнитивной установки после выбора стратегии взаимодействия каждый из испытуемых четвертой и пятой экспериментальных групп формулировал три ассоциации относительно своего оппонента. Предполагалось, что полученные ассоциации должны быть связаны с тем описанием, которое изначально давалось каждому испытуемому для того, чтобы проверить соответствие сформированной установки относительно личностных особенностей оппонента и дальнейшего выбора стратегий в «дилемме заключённых». В Таблице 4 представлены ассоциации, которые были сформулированы 20 испытуемыми четвертой экспериментальной группы, в Таблице 5 — испытуемыми пятой экспериментальной группы.

Таблица 5. Ассоциации испытуемых относительно оппонента под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации

№ испытуемого	Ассоциации
1	Упрямство, предубеждение, корысть
2	Алчность, трупы, война
3	Ложь, предательство, амбиции
4	Зависть, гордыня, эгоизм
5	Безжалостность, гнев, злость
6	Самолюбие, отвержение, зависть
7	«Москоу-сити», пирамида, предательство
8	Ухмылка, выгода, стена
9	Ди Каприо, злодей, сложности
10	Мерзость, одиночество, эгоизм
11	Диктат, напор, решимость
12	Жесткость, рост, динамика
13	Беспринципность, авторитаризм, страх
14	Цель, эгоизм, подчинение
15	Недовольство, непослушание, авторитет
16	Руководитель, напряжение, угрозы
17	Борьба, коварство, унижение
18	Иерархия (в организации), уничтожение, взрыв
19	Пистолет, захват, оппозиция
20	Страх, безвыходность, конфликт

Для анализа данных, полученных с помощью метода направленных ассоциаций, был использован контент-анализ. В соответствии с контекстом исследования в основу анализа были положены следующие смысловые категории:

Категория А: «Условия взаимодействия оппонентов»;

Категория Б: «Личностные качества оппонента»;

Категория В: «Состояние взаимодействия оппонентов»;

Категория Г: «Метафорические высказывания» — ассоциации, которые не вошли в предыдущие категории, но значимы при качественном анализе результатов.

Результаты проведённого контент-анализа содержания словесных выражений, ассоциируемых испытуемыми со своим оппонентом под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества, представлены в таблице 6, а под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации — в таблице 7.

Таблица 6. Результаты контент-анализа содержания ассоциаций испытуемых относительно оппонента под влиянием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества

Категория	Индикаторы	Частота упоминаний
А: Условия взаимодействия оппонентов	Справедливость, честность, простота, доверие, забота, открытость, покой, уважение, легкость, сговорчивость, простота, активность	12 (41,3%)
Б: Личностные качества оппонента	Мягкость, открытость, уверенность, предприимчивость, рассудительность	5 (17,2%)
В: Состояние взаимодействия оппонентов	Мир, решение, развитие, рост, переговоры, дружба, объединение, прогресс, динамика	9 (31,2%)
Г: Метафорические высказывания	«Свой человек», «рубаха-парень», душа	3 (10,3%)

Таким образом, результаты контент-анализа показывают, что установка относительно оппонента в моделируемой ситуации была сформирована в соответствии с заданным описанием. Другими словами, при прочтении личностного описания о том, что оппонент склонен к выбору стратегии сотрудничества, формировалась соответствующая установка. Содержание ассоциаций подтверждают этот вывод, так как в категории «личностные качества» многие испытуемые отмечали такие качества, как открытость, доброта, честность, доверие. В категории «условия взаимодействия оппонентов» были отмечены такие характеристики, как сговорчивость, дружба, переговоры, развитие отношений и другие.

Таблица 7. Контент-анализ ассоциаций испытуемых относительно оппонента под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации

Категория	Ассоциации	Частота упоминаний
А: Условия взаимодействия оппонентов	Жесткость, диктат, напор, решимость, сложность, недовольство, непослушание, предательство, одиночество, захват, отвержение, взрыв, унижение, уничтожение	14 (36,8%)
Б: Личностные качества оппонента	Зависть, эгоизм, корысть, ухмылка, алчность, беспринципность, безжалостность, гнев, злость, упрямство, самолюбие, злодей	12 (31,5%)
В: Состояние взаимодействия оппонентов	Война, борьба, конфликт, подчинение, страх, безвыходность, авторитет, унижение, динамика, выгода	10 (26,3%)
Г: Метафорические высказывания	Предубеждение, амбиции	2 (5,2%)

Что касается установки на выбор оппонентом стратегии конфронтации в силу своих личностных качеств, то результаты контент-анализа показывают, установка была сформирована в соответствии с заданным стимульным материалом. Этот вывод подтверждается тем фактом, что в категории «личностные качества» были выделены такие характеристики, как эгоизм, корысть, безжалостность, беспринципность, самолюбие. В категории «условия взаимодействия оппонентов» были выделены такие характеристики, как война, борьба, конфликт, унижение, страх и другие. Следовательно, можно сделать вывод о том, что сформированные ассоциации действительно имеют качественное отличие друг от друга.

Обсуждение

В ходе проведенного исследования было установлено, что на принятие организационных решений о выборе стратегии взаимодействия в условиях неопределенности оказывает влияние эмоциональное состояние оппонентов. В частности, полученные результаты

свидетельствуют о том, что просмотр позитивного видеоматериала первой экспериментальной группой оказал влияние на выбор её участниками стратегии сотрудничества. Это можно объяснить тем, что при просмотре позитивного видеоматериала эмоциональное состояние испытуемых улучшилось, что способствовало их желанию идти на контакт со своим оппонентом, а не принимать конфронтационную позицию. При просмотре негативного видеоматериала формировался негативный эмоциональный настрой, и при принятии решения в «дилемме заключённых» испытуемые были настроены агрессивно и враждебно по отношению к своему оппоненту. Поэтому они не выбирали стратегию сотрудничества, а предпочитали максимизировать свой выигрыш путём конфронтации. Это вывод согласуется с результатами ранее проведённых нами исследований влияния аффективного фактора на процесс принятия решения (Хачатурова, Федотова, 2015).

Кроме того, результаты проведённого исследования подтверждают вывод, сделанный К. Олредом и коллегами, которые отмечали, что при негативном эмоциональном настрое человек склонен к достижению своих личных интересов и целей и не заинтересован в прояснении позиции своего оппонента (Allred et al., 1997). Следовательно, в ситуациях наподобие «дилеммы заключённых», он выбирает стратегию с максимальным собственным выигрышем и минимальным выигрышем своего оппонента, то есть ориентируется только на собственные интересы. Таким образом, негативное эмоциональное состояние определяет эгоцентричность поведения человека (Forgas & Cromer, 2004).

В экспериментах К. Андерсона и Л. Томпсона были получены результаты, свидетельствующие о том, что при негативном эмоциональном настрое увеличивается вероятность выбора иррациональных стратегий (Anderson & Thompson, 2004). В условиях нашего эксперимента менее рациональным является исход, который соответствует выбору стратегии конфронтации, так как оппонент рискует получить максимальную прибыль, не зная, что выберет его оппонент. Таким образом, полученные результаты нашего исследования подтверждают предположение, что при негативных эмоциях оппонент склонен к менее рациональному выбору стратегий взаимодействия в условиях неопределённости.

Важно отметить, что под воздействием эмоций изменяются когнитивные процессы, например, снижается способность к критическому восприятию и осмыслению информации. Таким образом, качество обработки информации меняется на фоне эмоционального подъема. В нашем случае снижалось качество анализа условий «дилеммы заключённых», что оказывало влияние на дальнейший выбор стратегий. С. Чуанг и Х. Ли по результатам своих исследований отмечали, что при негативном эмоциональном состоянии сотрудник склонен идти на риск. В условиях «дилеммы заключённых» выбор исхода с максимальной личной выгодой и минимальным выигрышем оппонента, то есть выбор стратегии конфронтации, является неоправданно рискованным решением (Chuang & Lin, 2007). В ситуации, когда сотрудник позитивно эмоционально настроен, ориентирован на достижение не только своих целей, но и склонен рассматривать и учитывать позицию и мнение своего оппонента, он чаще выбирает стратегию сотрудничества, где исход равнозначный как для одной, так для другой стороны.

В нашем исследовании также рассматривались ситуативные факторы принятия организационных решений о выборе стратегии взаимодействия в условиях неопределённости. В нашем эксперименте в качестве ситуативного фактора было выбрано ограничение времени. Мы предположили, что при дефиците времени увеличивается вероятность выбора стратегии конфронтации и уменьшается вероятность выбора стратегии сотрудничества. Полученные результаты подтвердили выдвинутые гипотезы. Ряд авторов также отмечают, что нехватка времени является важным фактором в процессе любого принятия решения, а тем более в

условиях нехватки полноценной информации об оппоненте (Druckman, 1994; Mosterd & Rutte, 2000).

Исследователи придерживаются мнения, что оптимальным исходом в решении «дилеммы заключённых» является выбор стратегии сотрудничества, при которой каждый оппонент получает средний равный выигрыш. Однако чтобы это понять, испытуемому необходимо достаточное время. Поэтому при нехватке времени оппонент не успевает до конца понять специфику задачи, а свой выбор основывает только на поверхностно обработанной информации. Таким образом, оппонент будет стремиться к выбору максимально выгодного решения. В условиях нашего эксперимента этот выбор соответствует стратегии конфронтации с максимальным собственным выигрышем. Именно поэтому большинство оппонентов предпочли выбрать стратегию с максимальной, на первый взгляд, выгодой, то есть конфронтацию, игнорируя приоритеты другой стороны. Таким образом, сотрудник руководствовался тем, что если ему не хватает времени, то он должен максимизировать свои достижения и не остаться в проигрыше. Этот факт был доказан в некоторых других исследованиях (Usunier, 2003).

Другими словами, при ограничении времени изменяется восприятие условий задачи, следовательно, испытуемые не смогли качественно подойти к анализу информации, определить основные достоинства и недостатки каждой стратегии. Поэтому выбрали наиболее выгодную, на их первый взгляд, стратегию взаимодействия — стратегию конфронтации (Lewicki, Saunders, & Minton, 1999).

По результатам нашего исследования когнитивный компонент установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества и конфронтации, в данных экспериментальных условиях оказал влияние на поведение оппонентов. Результаты эксперимента позволили нам частично подтвердить наше предположение. Как уже отмечалось, для формирования когнитивной установки использовалось письменное описание личностных характеристик оппонента по взаимодействию. Так как оппоненты не были знакомы друг с другом, предполагалось, что первая информация о человеке сформирует определённое представление о нем, что в последствие окажет влияние на выбор исхода в «дилемме заключённых». По мнению Ф. Зимбардо, важную роль в формировании установки играет «эффект первичности» (Зимбардо, Ляйппе, 2006). Результаты исследования показали, что сформированная когнитивная установка действительно оказала влияние на выбор стратегии сотрудничества, но не оказала влияние на выбор стратегии конфронтации.

На наш взгляд, одной из причин неподтверждения гипотезы является тот факт, что при прочтении личностного описания у испытуемых сформировалась негативное эмоциональное отношение к своему оппоненту, то есть чувство страха, как свидетельствуют данные контент-анализа. Поэтому ряд испытуемых выбрали стратегию приспособления, а не конфронтации, не желая конфликтовать со своим оппонентом.

Ф. Зимбардо отмечал, что формирование когнитивной установки не является быстрым процессом. Чтобы сформировалась установка, информация должна пройти несколько этапов: восприятие, анализ, фиксация информации, а также ее обработка. Если один из этих этапов выпадет, то уменьшается вероятность формирования стойкой когнитивной установки (Зимбардо, Ляйппе, 2006). Этот вывод позволяет нам предположить, что в группе с установкой на выбор стратегии конфронтации произошел сбой на одном из этапов восприятия информации. Возможно, это связано с тем, что при прочтении личностного описания оппонента, склонного к конфронтации, у испытуемого произошла проекция на свои личностные переживания или страхи. Поэтому он пытался «защититься» от своего оппонента, выбирая стратегии приспособления или сотрудничества.

Что касается выбора стратегии сотрудничества, то, на наш взгляд, предъявленное описание оказало влияние на выбор стратегии сотрудничества, так как у испытуемого сформировалось позитивное впечатление о своем оппоненте. Поэтому сотрудник в нашем эксперименте, понимая, что его оппонент выберет эту же стратегию в силу своих личностных особенностей, выбирал стратегию сотрудничества, чтобы остаться в оптимальной выигрышной ситуации. Результаты проведенного контент-анализа показывают, что в условиях проведенного эксперимента при установке, направленной на выбор стратегии сотрудничества, личностное описание имело более высокую значимость для испытуемых по сравнению с той информацией, которую они прочитали в личностном описании, направленном на выбор стратегии конфронтации. Кроме того, в ряде исследований отмечается тот факт, что формирование установки будет более сильным, если напрямую познакомиться с объектом, относительно которого формируется установка. Таким образом, когнитивная установка является мощным фактором в определении поведенческих паттернов человека (Zanna & Rempel, 1988).

Выводы

Полученные в итоге проведенного экспериментального исследования факторов организационного решения о выборе стратегии взаимодействия в условиях неопределенности результаты позволяют нам сделать следующие выводы.

1. В ситуации принятия организационных решений позитивный аффективный фактор оказывает влияние на выбор стратегии сотрудничества, а негативный аффективный фактор оказывает влияние на выбор стратегии конфронтации.

2. При дефиците времени увеличивается вероятность выбора стратегии конфронтации.

3. Когнитивная установка, направленная на выбор стратегии сотрудничества, увеличивает вероятность выбора этой стратегии. Когнитивная установка, направленная на выбор стратегии конфронтации, не оказывает влияние на выбор данной стратегии.

Ограничения и перспективы будущих исследований

Представленное в статье исследование имело ряд ограничений. Прежде всего, особого дополнительного контроля требует воздействие позитивного и негативного эмоционального фактора. С точки зрения возникновения у испытуемых эмоций нужной валентности, возможным решением может быть персональный подбор позитивного и негативного видеоматериала для каждого испытуемого в соответствии с его предпочтениями. Например, до начала эксперимента целесообразно опросить испытуемых об их любимых комедийных фильмах, шоу и телепередачах, а также о видеосюжетах, вызывающих у них чувство страха или отвращения. Полученные результаты опроса позволят смонтировать соответствующий видеоматериал, при просмотре которого увеличится вероятность формирования у испытуемого позитивных или негативных эмоций.

Еще одним возможным ограничением нашего исследования может быть выбор установки в качестве когнитивного фактора. Установка сама по себе имеет три компонента — аффективный, поведенческий и когнитивный. Для нивелирования воздействия аффективного компонента установки мы предъявляли испытуемым описание своего оппонента в максимально нейтральной форме, для чего использовали напечатанный текст. Однако для большей чистоты эксперимента в наших будущих исследованиях мы планируем сосредоточиться на воздействии других когнитивных факторов на принятие организационных решений.

Возможным направлением исследований в созданных нами экспериментальных условиях может быть изучение влияния индивидуальных различий на выбор той или иной стратегии взаимодействия. Среди личностных особенностей, оказывающих влияние на принятие организационных решений о выборе стратегии взаимодействия, стоит особо выделить уровень притязаний, особенности мотивационной сферы, личностные ориентации, темперамент, а также жизнестойкость, временную перспективу и самооффективность. Особый интерес с точки зрения используемого экспериментального плана представляют гендерные и возрастные аспекты принятия организационных решений.

Кроме того, интересным представляется изучение модели факторов принятия решений Л. Томпсон, Д. Ванг и Б. Джуния с точки зрения других уровней. Помимо уже упомянутых индивидуального и межличностного уровней принятия организационных решений могут быть изучены организационный и групповой уровни. Их влияние может быть исследовано в аспекте приверженности и лояльности сотрудника к организации и своей группе, соотнесении своих ценностей и ценностей группы, а также групповой идентичности и уровне конформизма.

На основе полученных нами результатов может быть сформулирован ряд практических рекомендаций и программа социально-психологического тренинга для сотрудников организаций.

Литература

- Зимбардо, Ф., Ляйппе, М. (2006). *Социальное влияние*. СПб.: Питер.
- Карпов, А. В. (2005). *Психология менеджмента*. М.: Гардарики.
- Кеннеди, Г. (2007). *Договориться можно обо всем. Как добиваться максимума в любых переговорах*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Муздыбаев, К. (2007). Социальные дилеммы и способы их решения. *Журнал социологии и социальной антропологии*, 10(2), 99–121.
- Осин, Е. Н. (2012). Измерение позитивных и негативных эмоций: разработка русскоязычного аналога методики PANAS. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 9(4), 91–110.
- Хачатурова, М. Р., Федотова, Ж. Э. (2015). Влияние аффективного, когнитивного и ситуативного факторов на принятие решения в переговорах (на примере «дилеммы заключённых»). *Психологическая наука и образование*, 20(1), 38–48.
- Allred, K., Mallozzi, J., Matsui, F. C., & Raia, C. (1997). The Influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organization Behaviour and Human Decision Process*, 70, 175–187.
- Anderson, C., Thompson, L. L. (2004). Affect from the top down: how powerful individuals' positive affect shapes negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 125–139.
- Bazerman, M. H., Moore, D. A. (2008). *Judgment in managerial decision making*. New York: John Wiley and Sons.
- Brewer, M. B., Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: effects of social identity, group size and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 543–549.
- Bussemeyer, J. R. (1985). Decision making under uncertainty: a comparison of simple scalability, fixed-sample, and sequential-sampling models. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 11, 538–564.
- Chuang, S. C., Lin, H. M. (2007). The effect of induced positive and negative emotion and openness-to-feeling in student's consumer decision making. *Journal of Business and Psychology*, 22, 65–78.
- De Cremer, D., Snyder, M., Dewitte, S. (2001). The less I trust, the less I contribute (or not): the effect soft rust, account ability and self monitoring in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31, 93–107.

- Druckman, D. (1994). Determinants of compromising behavior in negotiation: a meta-analysis. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 507–556.
- Dugatkin, L. A. (1997). *Cooperation Among Animals: An Evolutionary Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Forgas, J. P., Cromer, M. (2004). On being sad and evasive: affective influences on verbal communication strategies in conflict situations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 511–518.
- Freund, T., Kruglanski, A. W., Shpitzajzen, A. (1985). The Freezing and Unfreezing of Impressionable Primacy: Effects of Need for Structure and the Fear of Invalidity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 479–487.
- Herre, E. A., Knowlton, N., Mueller, U. G., Rehner, S. A. (1999). The evolution of mutualisms: exploring the paths between conflict and cooperation. *Trends in Ecology and Evolution*, 14(2), 49–53.
- Kelley, H. H., & Stahelski, A. J. (1970). Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 66–91.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875–897.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 315–318.
- Kollock, P. (1998). Social dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183–214.
- Koole, S. L., Jager W., Van den Berg A. E., Vlek, C. A. J., Hofstee, W. K. B. (2001). On the social nature of personality: Effects of extraversion, agreeableness and feedback about collective resource use on cooperation in a resource dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 289–301.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision. In: *Trust in organizations: Frontier of theory and research* (357–389). Thousand Oaks: Sage.
- Leippe, M. R. & Elkin, R. A. (1987). When motives clash: issue involvement and response involvement as determinants of persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 269–278.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799–823.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W. (1999). *Negotiation*. Boston: MacGraw Hill Companies.
- Lynn, M., Oldenquist, A. (1986). Egoistic and non-egoistic motives in social dilemmas. *American Psychologist*, 41, 529–534.
- Morris, M., Nadler, J., Kurtzberg, T., Thompson, L. L. (2002). Schmooze or lose: social friction and lubrication in e-mail negotiations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(1), 89–100.
- Mosterd, I., Rutte C. G. (2000). Effects of time pressure and accountability to constituents on negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 227–247.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., Johnson, E. J. (1988). Adaptive strategy selection in decision making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 14, 534–552.
- Poppe, M., Valkenberg, H. (2003). Effects of gain versus loss and certain probable outcomes on social value orientations. *European Journal of Social Psychology*, 33, 331–337.
- Raub, W. Weesie, J. (2000). Trust via hostages. *Analyse and Kritik*, 22, 19–43.
- Ross, L. (1988). Situationist perspectives on the obedience experiments. Review of A. G. Miller's *The obedience experiments*. *Contemporary Psychology*, 33, 101–104.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Thompson, L. L., Wang, J., Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61, 491–515.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder: Westview.

- Usunier, J.-C. (2003). The role of time in international business negotiations. In: Pervez, N. Ch., Usunier J.-C. (Eds.) *International business negotiations*. Pergamon, Oxford.
- Van Lange, P. A., Otten, W., De Bruin E. M. N., Joireman, J. A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 733–746.
- Young, D. L., Goodieb, A. S., Hallb, D. B. (2012). Decision making under time pressure, modeled in a prospect theory framework. *Journal of organizational behavior and human decision process*, 118, 180–188.
- Zanna, M. P., Rempel, J. K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. In: Bar-Tal, D. and Kruglanski, A. W. (Eds.) *The social psychology of knowledge* (315–334). Cambridge, England: Cambridge University Press.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Factors of Organizational Decision-Making about the Choice of Interaction Strategies under Conditions of Uncertainty

Zhanna FEDOTOVA

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Milana KHACHATUROVA

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract. The process of organizational decision-making depends on a number of factors. We present the results of our experimental study based on L. Thompson, J. Wang, and B. Gunia's level model of decision-making factors (Thompson, Wang, & Gunia, 2010). We considered interpersonal level of organizational decision-making process, thus, the aim of the study was to investigate the affective, situational, and cognitive factors of organizational decision-making about the choice of interaction strategies under conditions of uncertainty. *Methodology.* We describe the results of the experiment in which the process of decision-making about the choice of interaction strategies was modeled with the help of "Prisoners' Dilemma" from the game theory. In addition, we used the adapted version of PANAS technique (Positive Affect and Negative Affect Scale) to diagnose a person's emotional state (Osin, 2012). The study involved 120 subjects, 69 women and 51 men, employees of Russian organizations, mean age was 36.8 years. All subjects were divided into six groups of 20 examinees — one control group and five experimental groups. *Findings.* The results showed that the affective factor of both positive and negative valence influences the choice of the interaction strategy. The positive emotions increase the likelihood of a decision in favor of a cooperation strategy ($\chi^2, p = 0.001$), the negative emotions increase the probability of the choice of a confrontation strategy ($\chi^2, p = 0.01$). Time shortage as the situational factor influences the employees' choice of confrontation strategy ($\chi^2, p = 0.019$). In forming the attitude, aimed at the choice of a cooperation strategy, the likelihood of a decision-making in accordance with this attitude increases ($\chi^2, p = 0.01$). The other way, in forming the attitude, aimed at the choice of a cooperation strategy, the likelihood of a decision-making in accordance with this attitude does not change ($\chi^2, p = 0.125$). *Value of the results.* On the basis of these results a number of practical recommendations and a program of psychological training for employees can be formulated.

Keywords: organizational decision making, cognitive, affective, situational factors, cooperation and confrontation strategies.

References

- Allred, K., Mallozzi, J., Matsui, F. C., & Raia, C. (1997). The Influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organization Behaviour and Human Decision Process*, 70, 175–187.
- Anderson, C., Thompson, L. L. (2004). Affect from the top down: how powerful individuals' positive affect shapes negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 125–139.
- Bazerman, M. H., Moore, D. A. (2008). *Judgment in managerial decision making*. New York: John Wiley and Sons.

- Brewer, M. B., Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: effects of social identity, group size and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 543–549.
- Busemeyer, J. R. (1985). Decision making under uncertainty: a comparison of simple scalability, fixed-sample, and sequential-sampling models. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 11, 538–564.
- Chuang, S. C., Lin, H. M. (2007). The effect of induced positive and negative emotion and openness-to-feeling in student's consumer decision making. *Journal of Business and Psychology*, 22, 65–78.
- De Cremer, D., Snyder, M., Dewitte, S. (2001). The less I trust, the less I contribute (or not): the effect soft rust, account ability and self monitoring in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31, 93–107.
- Druckman, D. (1994). Determinants of compromising behavior in negotiation: a meta-analysis. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 507–556.
- Dugatkin, L. A. (1997). *Cooperation Among Animals: An Evolutionary Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Forgas, J. P., Cromer, M. (2004). On being sad and evasive: affective influences on verbal communication strategies in conflict situations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 511–518.
- Freund, T., Kruglanski, A. W., Shpitzaizen, A. (1985). The Freezing and Unfreezing of Impressionable Primacy: Effects of Need for Structure and the Fear of Invalidity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 479–487.
- Herre, E. A., Knowlton, N., Mueller, U. G., Rehner, S. A. (1999). The evolution of mutualisms: exploring the paths between conflict and cooperation. *Trends in Ecology and Evolution*, 14(2), 49–53.
- Karpov, A. V. (2005). *Psikhologiya menedzhmenta* [Psychology of management]. M.: Gardariki.
- Kelley, H. H., & Stahelski, A. J. (1970). Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 66–91.
- Kennedy, G. (2007). *Dogovorit'sya mozhno obo vsem. Kak dobivat'sya maksimuma v lyubykh peregovorakh* [You can agree on everything. How to achieve the maximum in any negotiations]. M.: Alpina Biznes Buks.
- Khachaturova, M. R., Fedotova, Zh. E. (2015). Vliyanie affektivnogo, kognitivnogo i situativnogo faktorov na prinyatie resheniya v peregovorakh (na primere «dilemmy zaklyuchennykh») [Influence of affective, cognitive and situational factors on decision making in negotiations (on the example of the “prisoner dilemma”)]. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie*, 20(1), 38–48.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875–897.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 315–318.
- Kollock, P. (1998). Social dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183–214.
- Koole, S. L., Jager W., Van den Berg A. E., Vlek, C. A. J., Hofstee, W. K. B. (2001). On the social nature of personality: Effects of extraversion, agreeableness and feedback about collective resource use on cooperation in a resource dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 289–301.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision. In: *Trust in organizations: Frontier of theory and research* (357–389). Thousand Oaks: Sage.
- Leippe, M. R. & Elkin, R. A. (1987). When motives clash: issue involvement and response involvement as determinants of persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 269–278.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799–823.

- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W. (1999). *Negotiation*. Boston: MacGraw Hill Companies.
- Lynn, M., Oldenquist, A. (1986). Egoistic and non-egoistic motives in social dilemmas. *American Psychologist*, 41, 529–534.
- Morris, M., Nadler, J., Kurtzberg, T., Thompson, L. L. (2002). Schmooze or lose: social friction and lubrication in e-mail negotiations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(1), 89–100.
- Mosterd, I., Rutte C. G. (2000). Effects of time pressure and accountability to constituents on negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 227–247.
- Muzdybaev, K. (2007). Sotsial'nye dilemmy i sposoby ikh resheniya [Social dilemmas and ways to solve them]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noi antropologii*, 10(2), 99–121.
- Osin, E. N. (2012). Izmerenie pozitivnykh i negativnykh emotsii: razrabotka russkoyazychnogo ana-loga metodiki PANAS [Measurement of positive and negative emotions: development of the Russian-language analogue of the PANAS methodology]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki*, 9(4), 91–110.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., Johnson, E. J. (1988). Adaptive strategy selection in decision making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 14, 534–552.
- Poppe, M., Valkenberg, H. (2003). Effects of gain versus loss and certain probable outcomes on social value orientations. *European Journal of Social Psychology*, 33, 331–337.
- Raub, W. Weesie, J. (2000). Trust via hostages. *Analyse and Kritik*, 22, 19–43.
- Ross, L. (1988). Situationist perspectives on the obedience experiments. Review of A. G. Miller's The obedience experiments. *Contemporary Psychology*, 33, 101–104.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Thompson, L. L., Wang, J., Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61, 491–515.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder: Westview.
- Usunier, J.-C. (2003). The role of time in international business negotiations. In: Pervez, N. Ch., Usunier J.-C. (Eds.) *International business negotiations*. Pergamon, Oxford.
- Van Lange, P. A., Otten, W., De Bruin E. M. N., Joireman, J. A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 733–746.
- Young, D. L., Goodieb, A. S., Hallb, D. B. (2012). Decision making under time pressure, modeled in a prospect theory framework. *Journal of organizational behavior and human decision process*, 118, 180–188.
- Zanna, M. P., Rempel, J. K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. In: Bar-Tal, D., Kruglanski, A. W. (Eds.) *The social psychology of knowledge* (315–334). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Zimbardo, F., Leippe, M. (2006). *Sotsial'noe vliyaniye* [Social influence]. SPb.: Piter.