

Влияние заданных правил игры на процесс принятия решений: результаты социального эксперимента

Агрызков Андрей Алексеевич, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация
студент 3-го курса бакалавриата, факультет международных отношений и политических исследований
E-mail: platov752@yandex.ru

Александров Роман Викторович, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация
студент 3-го курса бакалавриата, факультет международных отношений и политических исследований
E-mail: raleksandrov-23@ranepa.ru

Калашникова Алина Владимировна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация
студентка 3-го курса бакалавриата, факультет международных отношений и политических исследований
E-mail: akalashnikova-23@ranepa.ru

Логанов Дмитрий Андреевич, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация
студент 3-го курса бакалавриата, факультет международных отношений и политических исследований
E-mail: dloganov-23@ranepa.ru

Научный руководитель:

Тулаева Светлана Александровна, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: tulaeva-sa@ranepa.ru

Аннотация

Введение: в команде управленцев, в коллективе на работе, в студенческой группе постоянно принимаются решения для выполнения задач. На этот процесс влияет множество факторов, в том числе установленные правила, которые не только регламентируют взаимодействие, но и могут предопределить поведение участников, что непосредственно отражается на качестве принимаемого решения. Статья отвечает на вопрос о том, каким образом и почему установленные сверху правила влияют на процесс принятия решений и его результаты.

Методы и материалы: исследование основывалось на классических теориях социальной психологии, а именно на теории группового мышления и диффузии

ответственности, а также на теориях управления, освещающих авторитарный и демократический типы управления. Основным методом исследования стал социальный эксперимент, осуществленный в виде игры. Эксперимент был проведен в апреле 2025 года с участием студентов СЗИУ РАНХиГС. В ходе эксперимента разным командам задавались «авторитарные» и «демократические» правила принятия решений.

Результаты исследования и их обсуждение: в ходе проведения пилотного исследования команды, игравшие по «авторитарным» правилам, характеризовались быстрым принятием решения, подавлением альтернативных мнений и зависимостью от личности лидера. В то же время команды, игравшие по «демократическим» правилам, отличались более медленным принятием решений и открытой дискуссией, а также подверженностью авторитарным сдвигам.

Выводы: исследование демонстрирует, как можно моделировать разные режимы управления и какие эффекты они продуцируют. Кроме того, в ходе исследования была разработана деловая игра, которую можно использовать в процессе обучения будущих управленцев. Также статья может представлять интерес в качестве методологической основы для дальнейших исследований влияния заданных правил на процесс принятия решений.

Ключевые слова: принятие решений, авторитарный стиль управления, демократический стиль управления, групповое мышление, диффузия ответственности, социальный эксперимент, формальные правила, малая группа.

Для цитирования: *Агрызков А. А., Александров Р. В., Калашникова А. В., Логанов Д. А.* Влияние заданных правил игры на процесс принятия решений: результаты социального эксперимента // Новизна. Эксперимент. Традиции (Н.Экс.Т). – 2026. – Т. 12. – № 1 (33). – С. 87–100.

Вклад авторов: *Агрызков А. А.* — разработка и описание теоретических рамок исследования, разработка дизайна социального эксперимента, ведение и модерация экспериментальной игры, анализ эмпирических данных; *Александров Р. В.* — разработка дизайна социального эксперимента, кураторство над двумя экспериментальными группами в ходе игры и фиксация наблюдений за их действиями, анализ и описание эмпирических данных; *Калашникова А. В.* — разработка и описание теоретических рамок исследования, разработка дизайна социального эксперимента, фиксация общих наблюдений за всеми группами в ходе проведения эксперимента, анализ эмпирических данных; *Логанов Д. А.* — разработка дизайна социального эксперимента, кураторство над двумя экспериментальными группами в ходе игры и фиксация наблюдений за их действиями, анализ и описание эмпирических данных.

The Influence of Given Game Rules on the Decision-Making Process: Results of a Social Experiment

Andrey A. Agryzkov, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, Saint Petersburg, Russian Federation
BA student, Faculty of International Relations and Politics
E-mail: platov752@yandex.ru

Roman V. Alexandrov, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-Western Institute of Management, Saint Petersburg, Russian Federation

BA student, Faculty of International Relations and Politics

E-mail: raleksandrov-23@ranepa.ru

Alina V. Kalashnikova, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-Western Institute of Management, Saint Petersburg, Russian Federation

BA student, Faculty of International Relations and Politics

E-mail: akalashnikova-23@ranepa.ru

Dmitry A. Loganov, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-Western Institute of Management, Saint Petersburg, Russian Federation

BA student, Faculty of International Relations and Politics

E-mail: dloganov-23@ranepa.ru

Academic Supervisor:

Svetlana A. Tulaeva, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-Western Institute of Management, Saint Petersburg, Russian Federation

E-mail: tulaeva-sa@ranepa.ru

Abstract

Introduction: In management teams, workplace groups, and student cohorts, decisions are constantly made to accomplish tasks. This process is influenced by numerous factors, including some established rules not only regulating the interactions, but can predetermining the participants' behavior, directly affecting the quality of the decisions made. This paper addresses the issue of how and why top-down rules impact the decision-making process and its outcomes.

Methods and Materials: The research is based on the classic theories of social psychology, specifically, those of groupthink, and the diffusion of responsibility, as well as management theories highlighting authoritarian and democratic types of governance. The major research method is a social experiment conducted in the form of a game. The experiment was carried out in April 2025 with the participation of the students from the North-West Institute of Management, RANEPA. During the experiment, different teams were assigned "authoritarian" and "democratic" decision-making rules.

Results and Discussion: In the pilot study, the teams playing by "authoritarian" rules exhibited quick decision-making, suppression of alternative opinions, and dependence on the leader's personality. In contrast, the teams playing by "democratic" rules were characterized by slower decision-making, open discussion, and susceptibility to authoritarian shifts.

Conclusions: The study demonstrates how different management regimes can be modeled, as well as the effects they produce. Additionally, a business game was developed during the research which can be employed in training future managers. This work may also be of interest as a methodological foundation for further research into the impact of established rules on the decision-making process.

Keywords: decision-making, authoritarian leadership, democratic leadership, groupthink, diffusion of responsibility, social experiment, formal rules, small group.

For citation: Agryzkov, A. A., Alexandrov, R. V., Kalashnikova, A. V., Loganov, D. A. (2026) The influence of given game rules on the decision-making process: results of a social experiment. *Novelty. Experiment. Traditions (N.Ex.T)*, vol. 12, no. 1 (33), pp. 87–100.

Author Contributions: *Agryzkov A. A.* — the development and description of the theoretical framework of the study, the development of the social experiment design, conducting and moderating the experimental game, the analysis of empirical data; *Alexandrov R. V.* — the development of the social experiment design, supervision of the two experimental groups during the game and recording observations of their performance, the analysis and the description of empirical data; *Kalashnikova A. V.* — the development and description of the theoretical framework of the study, the development of the social experiment design, recording general observations of all groups during the experiment, the analysis of empirical data; *Loganov D. A.* — the development of the social experiment design, the supervision of two experimental groups during the game and recording the observations of their performance, the analysis and description of empirical data.

ВВЕДЕНИЕ

Процесс принятия решений в малых группах встречается практически везде и всегда: на работе в коллективе, в студенческой группе или в команде политика. Схожие задачи в схожих социальных группах могут решаться с разной степенью успешности, в зависимости от установленных правил взаимодействия. Если формальные правила обычно продиктованы сверху, то неформальные формируются со временем, в процессе взаимодействия. Эти правила определяют, как будет идти ход обсуждения проблем, какие ценности считаются более приоритетными, кто имеет голос при принятии решения и пр. Это определяет результаты дискуссии и итоговые решения. В данной работе были поставлены следующие вопросы: Как и почему заданные формальные правила игры влияют на процесс принятия решений и трансформируются в ходе него? Какие факторы влияют на эти процессы?

Для ответа на эти вопросы мы обратились к теориям группового взаимодействия (Janis 1982; Lewin 1939; Latané, Darley 1968). Основываясь на этих исследованиях, были выделены основные факторы, способные повлиять на процесс принятия решения в малой группе. Основным методом исследования стал социальный эксперимент. Мы разработали и провели экспериментальную игру, суть которой состояла в том, чтобы посмотреть, как схожие задания выполняются группами, которым заданы разные правила взаимодействия.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ РАМКИ

Считается, что групповое взаимодействие повышает качество решения задач¹. Но на практике можно увидеть, как даже самая образованная и опытная команда способна совершать ошибки. Одной из концепций, позволяющей глубже понять социально-психологические аспекты взаимодействия малой группы, является теория группового мышления, или огруппление мышления (*groupthink*). Первоначально данная теория пыталась объяснить провалы в принятии военных и политических решений тех групп, чьи индивиды были весьма компетентны в своих вопросах². Суть теории заключается в том, что конформизм каждого участника группы или желание групповой гармонии могут привести

¹ *Зажогина Н. В.* Психологические особенности принятия решения в процессе группового взаимодействия // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М. А. Шолохова. Серия: Педагогика и психология. 2010. № 4. С. 94.

² *Козелецкий Ю.* Психологическая теория решений: монография / пер. с польск. Г. Е. Минца, В. Н. Поруса; под ред. Б. В. Бирюкова. М.: Прогресс, 1979. С. 391.

к необдуманному решению, но одновременно с этим и к сплочению коллектива³. Само огруппление возникает из-за неумышленного подавления критических мыслей, вызванного усвоением групповых норм⁴. Каждый участник группы постоянно отвечает на вопрос: «Готов ли я пойти на это?» Это борьба между его собственным мнением и мнением коллектива.

Обычно групповому мышлению предшествуют три определенных условия. Во-первых, участники группы должны воспринимать ее как целое. Только после этого они могут испытывать чувство принадлежности к коллективу⁵. Во-вторых, немало значимы доминирующие нормы группы, которые сформировались в процессе взаимодействия ее членов⁶. В-третьих, это низкая самооффективность, возникшая из-за таких факторов, как усталость, низкая самооценка, негативная социальная обратная связь⁷. Это чувство неуверенности в поиске решения проблемы дает участникам группы больше оснований для подавления несогласия.

В самой группе наблюдается ряд факторов, по которым можно вычислить огруппление. Например, это присутствие чрезмерного оптимизма, готовности идти на риски и, как следствие, игнорирование высокой вероятности провала⁸. Также свои решения команда обычно «рационализирует», то есть дает ложное представление об объективности принятых шагов и выбранного пути⁹. Это позволяет отвергать любые сомнения и критику. Всё это оборачивается в веру в нравственную безупречность коллектива¹⁰. Участники верят, что они совершают благое дело и ради него можно игнорировать этические принципы: от банального служебного подлога до единичной или систематической смерти членов других групп (например, ограниченные военные действия). Участники других команд или конкретные оппоненты начинают приобретать «маски» и «костюмы» — стереотипизироваться и демонизироваться в разной степени¹¹. Подвергшиеся групповому мышлению чаще всего воспринимают оппонентов в качестве чистого зла, без умственных способностей, слабыми или безнравственными, действующими в своих интересах. А как известно, борьба со злом — святой долг каждого члена группы.

Одним из главных моментов становится самоцензурирование: участник коллектива намеренно не говорит о своих сомнениях, опасениях или критике принимаемых решений¹². Зачастую имеют место страхи общественного осуждения и исключения из команды. Вследствие этого может появиться иллюзия всеобщего согласия, при котором молчание интерпретируется не как, например, страх перед группой, а одобрение, поскольку расхождение не было высказано¹³.

Как показывают исследования, социальные условия, в которых взаимодействуют участники группы, также играют важную роль в процессе принятия решений. Одним из ключевых факторов таких условий выступает стиль руководства. Например, члены груп-

³ Там же. С. 392.

⁴ Janis I. L. Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1982. P. 85.

⁵ Baron R. S. So Right It's Wrong: Groupthink and the Ubiquitous Nature of Polarized Group Decision Making // Advances in Experimental Social Psychology. 2005. Vol. 37. P. 28. DOI: 10.1016/S0065-2601(05)37004-3. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260105370043> (дата обращения: 19.11.2025).

⁶ Ibid. P. 34.

⁷ Ibid. P. 36.

⁸ Janis I. L. Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1982. P. 85. URL: <https://archive.org/details/groupthinkpsycho00jani> (дата обращения: 19.11.2025).

⁹ Ibid. P. 86.

¹⁰ Ibid. P. 86.

¹¹ Ibid. P. 86.

¹² Ibid. P. 87.

¹³ Ibid. P. 87.

пы менее удовлетворены при авторитарном руководителе, нежели при демократическом¹⁴. Первый тип руководителей может повлиять на уровень агрессии в группе¹⁵. Так, стиль формирует эмоционально-психологическую атмосферу, задает рамки допустимых действий и определяет распределение ответственности, в которой протекает обсуждение¹⁶. Формальный лидер в этом случае играет роль источника основных «сил поля», определяя, какие ценности становятся значимыми, насколько участники включены в процесс, и могут ли они проявлять инициативу¹⁷. При авторитарном руководстве направление деятельности задается извне, что существенно ограничивает пространство свободного движения членов группы и приводит к снижению их внутренней мотивации. В таких условиях решения принимаются преимущественно сверху, а обсуждение превращается в формальность¹⁸. Участники чаще демонстрируют пассивность, перекалывание ответственности и тенденцию к конфликтным реакциям в условиях давления.

Демократический стиль создает «поле поддержки», где обсуждение формируется коллективно, а ответственность распределена между членами группы¹⁹. Это усиливает чувство принадлежности и способствует возникновению группового «мы», в рамках которого каждый участник ощущает себя частью общего решения²⁰. В такой атмосфере процесс принятия решений становится более открытым, гибким и ориентированным на поиск оптимального варианта, а не на следование заранее заданной линии.

Важно сказать, что структура группы сама по себе модифицирует влияние лидерства. С увеличением размера группы усложняется достижение согласия, возрастает вероятность образования подгрупп и площадок конкурирующих влияний²¹. Не менее важным в процессе принятия решений является характер коммуникации. При демократическом руководстве связи носят горизонтальный характер: участники активно взаимодействуют, делятся аргументами, выражают эмоции и стремятся к взаимопониманию²². При авторитарном стиле коммуникация становится вертикальной, что приводит к отчуждению и снижению вовлеченности.

Исследователи Джон Дарли и Бибб Латанэ предлагают обратить внимание на концепт диффузии ответственности, который предлагает существенный пересмотр причин бездействия свидетелей в критических ситуациях. Его основная суть заключается в том, что присутствие других персон сильно меняет психологическую динамику принятия решения у отдельного индивида, а не просто выявляет его личную апатию или безразличие²³. В тех ситуациях, когда свидетель находится один, вся тяжесть ответственности за оказание помощи ложится исключительно на него одного. Однако, как только появляются другие свидетели, эта ответственность мысленно перераспределяется между ними²⁴. В результате каждый из них чувствует себя менее обязанным вмешаться, поскольку думает, что эта задача может лечь на кого-то другого. Два других взаимосвязанных механизма усугубляют этот эффект. Во-первых, это страх перед негативной оценкой. Человек испытывает

¹⁴ Плаус С. Психология оценки и принятия решений / пер. с англ. М.: Филинь, 1998.

¹⁵ Lewin K., Lippitt R. O., White R. K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates" // Journal of Social Psychology. 1939. Vol. 10, no. 2. P. 277.

¹⁶ Левин К. Разрешение социальных конфликтов / пер. с англ. И. Ю. Авидон; науч. ред. Н. В. Гришин. СПб.: Речь, 2000. С. 203.

¹⁷ Там же. С. 203.

¹⁸ Там же. С. 223.

¹⁹ Там же. С. 209.

²⁰ Там же. С. 210.

²¹ Там же. С. 205.

²² Там же. С. 203.

²³ Latane B., Darley J. M. Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility // Journal of Personality and Social Psychology. 1968. Vol. 8, № 4. P. 377.

²⁴ Ibid. P. 378.

беспокойство по поводу того, как его действия будут восприняты окружением²⁵. Во-вторых, в условиях неопределенности люди склонны искать социальные подсказки в поведении других, чтобы объяснить ситуацию — феномен, известный также как следование общественному примеру, или плюралистическое неведение. Если другие наблюдатели сохраняют внешнее спокойствие (часто потому, что сами скрывают свое беспокойство и также ищут подсказки), индивид может сделать ошибочный вывод, что событие не является серьезным чрезвычайным происшествием, и, таким образом, вмешательство не требуется²⁶.

Была получена четкая обратная зависимость: с ростом числа предполагаемых свидетелей вероятность и скорость оказания помощи отдельным человеком значительно снижались²⁷. Важным выводом теории является то, что ситуационные переменные (количество людей) оказываются гораздо более сильным параметром поведения, чем диспозиционные (личностные черты). Следует, однако, учитывать, что феномен распыления ответственности проявляется не только в экстремальных ситуациях, как может показаться изначально. Эффект может наблюдаться даже в повседневной жизни. Например, когда после вопроса преподавателя на семинаре никто из студентов не отвечает²⁸. Или даже в профессиональной переписке, когда в рассылке с заданиями адресаты бездействуют, полагая, что обязанность выполнить поручение лежит на всех²⁹.

Исходя из вышеописанных теоретических концепций родились три гипотезы относительно того, как правила могут влиять на решения малой группы. Во-первых, авторитарный стиль управления группы уменьшает степень активности участников обсуждения. Во-вторых, в демократическом формате участники будут стремиться поддерживать процедурные аспекты дискуссии. В-третьих, в ситуации морально нагруженного решения члены групп предпочтут делегировать ответственность лидеру.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для подтверждения гипотез использовался метод социального эксперимента. Была разработана и смоделирована игра, вдохновленная книгой Уильяма Голдинга «Повелитель мух». Все задания были представлены в Приложении 1³⁰. По сюжету игры участники, пролетая над необитаемыми островами, терпят крушение. Теперь им необходимо выжить на острове. Каждый раз перед испытуемыми встают трудности, которые они должны преодолеть для выживания.

Сама игра состоит из различных заданий. Они представляют из себя необходимость решения возникших проблем. Так, одно из заданий заставляет участников решить проблему, созданную природой: «Начинается ураган. Ваш временный лагерь под угрозой». Другая проблема, которая могла возникнуть, в реальной жизни выглядела так: «Вы понимаете, что нужно как-то привлечь внимание людей, которые могут проплывать на корабле или лететь на самолете мимо острова. При очередном исследовании обломков

²⁵ Ibid. P. 382.

²⁶ Ibid. P. 378.

²⁷ Ibid. P. 379–380.

²⁸ Yun Z., Chen Y. A Study on Reticence in College EFL Classrooms: The Role of Diffusion of Responsibility // English Language Teaching. 2020. Vol. 13, no. 6. P. 141. DOI: 10.5539/elt.v13n6p133. URL: https://www.researchgate.net/publication/368133414_A_Study_on_Reticence_in_College_EFL_Classrooms_The_Role_of_Diffusion_of_Responsibility (дата обращения: 19.11.2025).

²⁹ Baron R. S. So Right It's Wrong: Groupthink and the Ubiquitous Nature of Polarized Group Decision Making // Advances in Experimental Social Psychology. 2005. Vol. 37. P. 515. DOI: 10.1016/S0065-2601(05)37004-3. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260105370043> (дата обращения: 19.11.2025).

³⁰ https://www.nxtjournal.ru/jour/manager/files/%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%9B%D0%9E%D0%96%D0%95%D0%9D%D0%98%D0%AF_1_2.pdf

вашего самолета вы нашли батарейки, парашюты и зеркала пассажиров. Ваши действия?» Некоторые морально нагруженные задания заставляли размышлять участников о жизни или судьбе других выживших. Задания сформулированы таким образом, чтобы дать участникам свободу действий и раскрыть их возможности взаимодействия. В то же время они выстроены так, чтобы поддерживать общую канву сюжета и позволять участникам больше вжиться в свои роли.

В ходе игры участники случайным образом делятся на две команды. Одной из команд задается авторитарный формат взаимодействия, другой — демократический. Процедура принятия решения в демократической группе изначально включает всех участников: каждый высказывает свое мнение в процессе обсуждения, и в конце вся команда голосует за одно из решений. В авторитарной группе существуют аналогичные правила за исключением голосования. Вместо него назначенный экспериментаторами сверху автократ озвучивает ответ, который он сочтет нужным. Лидер имеет широкие полномочия: он может запретить участникам говорить, может определять порядок обсуждения и пр. В свою очередь, участники могут поменять лидера, но при условии, что с этим будет согласно три четверти игроков. Для символического выделения автократа среди других участников игры ему выдаются черные очки.

Также в ходе игры реализуется система кураторства. Кураторы прикрепляются к каждой команде. Их задача состоит в том, чтобы следить за общим ходом игры, назначать лидера в авторитарных группах, зачитывать задания, рассказывать о последствиях решения группы и фиксировать поведение участников. Перед кураторами поставлена цель вовлечь испытуемых в игру, сделав ее как можно больше приближенной к реальности, чтобы участники забыли об окружающем мире.

В ходе пилотного исследования было проведено две экспериментальные игры в апреле 2025 г. со студентами СЗИУ РАНХиГС. В первой игре участвовало 23 человека (в команде автократов — 11 человек, в команде демократов — 12 человек). Во второй игре было 12 участников (6 в команде автократов и 6 в команде демократов). Продолжительность каждой игры составила полтора часа. На основе проведенных наблюдений были выявлены некоторые тенденции в процессе принятия решений в разных группах. В то же время исследование носило поисковый характер, и говорить о четких количественных корреляциях пока сложно. Это требует проведения дальнейших исследований. Экспериментальные задания зафиксированы в Приложении 1.³¹ Протокол наблюдений зафиксирован в Приложении 2³².

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРИМЕНТА

Исходя из полученных данных эксперимента, которые продемонстрированы в Приложении 2³³, можно сравнить и проанализировать поведение участников. Для этого были выделены несколько основных критериев для сравнения процесса принятия решения при разных режимах управления (авторитарный/демократический): время игры, коллегальность процесса принятия решений (количество активных участников), степень дискуссионности (количество решений, принятых без голосования, конфликтные эпизоды), скорость принятия решений, наличие/отсутствие процедуры принятия решения (количество голосований), стиль поведения лидера (решения, инициированные лидером,

³¹ https://www.nxtjournal.ru/jour/manager/files/%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%9B%D0%9E%D0%96%D0%95%D0%9D%D0%98%D0%AF_1_2.pdf

³² Там же.

³³ Там же.

оспаривание предложений лидера), наличие консенсуса итогового решения (количество оспариваемых жестких решений).

1. «Автократы»

В обеих командах коллегиальность обсуждения была формальной. В основном было 3–4 активных участника в каждой команде, которые регулярно высказывали свое мнение на каждом задании. Остальные игроки с ними соглашались. В первой команде это было следствием эмоциональной консолидации группы вокруг лидера, во второй — результатом четкой структуры распределения ролей лидером между участниками. Степень дискуссионности в обеих группах быстро снижалась. К примеру, в первой команде конкуренция мнений была еще при выполнении первого задания, но уже после третьего мнение лидера не подлежало оспариванию. Вторая команда показала еще меньшую готовность к дискуссии. Вторая группа за счет меньшего состава и лучшей организации справилась с заданиями быстрее. В целом обе группы решали задания быстро и ближе к концу почти не тратили времени на обсуждение. Формальные голосования использовались главным образом для легитимации уже принятых решений в обеих командах. Процедура имела декоративный характер и редко меняла исход, создавая иллюзию вовлеченности.

В первой группе морально нагруженные задания решались достаточно быстро, несмотря на наличие споров. Лидер действовал радикально и мог согласиться на жестокие решения в экстренных ситуациях во благо группы. Например, в задании 6 нужно было решить, что делать с человеком, который хочет уйти с припасами от команды. Лидер решил «оглушить» участника. В задании 9 встал вопрос о продовольственных припасах, после того как закончилась еда, и лидер первой команды решил «съесть» одного из участников. Во второй команде жесткие решения практически не принимались благодаря гуманной позиции лидера и скоординированности действий членов команды между собой. В этих же заданиях лидер второй команды старался договориться без насилия и не жертвовать никем из своей группы. В обеих командах большинство поддерживало принимаемые лидерами решения.

Внешние атрибуты и формальные знаки власти существенно усиливали восприятие лидера. После появления «очков лидера» участники практически автоматически воспринимали позицию лидера как более предпочтительную.

Таким образом, можно выделить несколько основных характеристик, свойственных «автократам». Во-первых, это оперативность процесса принятия решений. Централизация власти в ходе принятия решений обеспечивает скорость их принятия, но поспешные решения приводят к ошибкам (особенно в ходе принятия морально нагруженных решений), которых при более долгом обсуждении можно было бы избежать. Во-вторых, это ритуализированность. Даже при явном авторитарном стиле управления команды сохраняют «демократические» ритуалы (обсуждение, голосование), поскольку они служат легитимации принятых автократом решений. При этом в экстремальных условиях группа сохранит автократическую модель с доминированием лидера. В-третьих, внешние атрибуты лидерства усиливали его легитимность. Символы («очки лидера») действовали как маркер власти и сокращали конкуренцию.

В целом для Группы 1 был характерен авторитарный стиль принятия решений, склонный к радикализации. Решения по морально нагруженным вопросам принимались быстро, а оспаривание подавлялось лидером. Для Группы 2 был характерен элитарно-коалиционный стиль принятия решений. Обсуждение формально сохранялось, но реальная власть быстро сконцентрировалась в руках лидера и небольшого круга его сторонников. Остальные участники были переведены на роль исполнителей.

2. «Демократы»

Для Группы 1 было характерно постоянное активное участие 7 из 12 игроков. Не было выделено доминирования одного или двух игроков, в первой команде был один участник, который в пяти заданиях первым брал инициативу, но не подавлял других участников. Обсуждения шли без серьезных разногласий, учитывалось мнение всех участников. После высказанных предложений участники всегда приходили к консенсусу. Группа 2 отличалась наличием явно выраженного лидера с самого начала игры, однако его мнение не всегда было доминирующим. К концу игры, в ходе выполнения последнего задания лидер утратил свою позицию, и она перешла к другому игроку. В целом в ходе обсуждения все участники группы 2 были активны за счет меньшего количества людей. Таким образом, в обеих группах большинство игроков принимало участие в обсуждении. Коллективность больше отмечалась в первой группе, вторая группа отличалась большей дискуссионностью.

Скорость принятия решений варьировалась. В первой группе участники всегда укладывались в срок, но в двух вопросах, которые касались морального выбора (например, кого «спасти» и кого «съесть» из участников в ситуации нехватки еды), даже при даче окончательного ответа возобновлялись дискуссии о правильности действий. Вторая команда в 6 из 11 заданий не укладывалась в то время, которое давалось для решения задачи. Первая команда использовала процедуру голосования 2 раза, у них отсутствовали споры, поэтому все соглашались с окончательным решением. Вторая группа прибегала к голосованию 5 раз из-за сильных споров. Можно сказать, что обе группы использовали данную процедуру в случае наиболее спорных вопросов.

Участники в начале игры отличались большей гуманностью при принятии морально нагруженных решений: в первом задании обе группы спасли всех пассажиров, действовали осторожно. Однако в дальнейшем степень гуманизма при решении морально нагруженных заданий уменьшилась. Первая группа изначально пыталась не идти на жесткие решения, но в последних заданиях они допускали наличие жертв. Для второй же группы вопрос эффективности гуманных решений стал серьезным камнем преткновения для консенсуса, к которому участники приходили в начале игры. Так, в последнем задании (№ 11) игроки должны были выбрать новый общественный строй для дальнейшей жизни на острове. Между лидером и его конкурентом с более авторитарной позицией разразился большой спор, который пришлось разрешать голосованием, по итогам конкурента поддержало большинство участников. Его предложение исключало жизнь части участников, однако преподносилась как наиболее эффективный и единственно верный путь к выживанию: «средство оправдывает цель».

Таким образом, можно выделить несколько отличительных характеристик игры у «демократов». Во-первых, демократический стиль управления не гарантировал следование правилам гуманизма в кризисных ситуациях: обе группы проявляли жесткость и утилитаризм, особенно по отношению к вымышленным персонажам. Во-вторых, демократический стиль способствовал проявлению инициативы среди всех участников, смены лидеров, интенсивным обсуждениям и конкуренции внутри группы. В-третьих, демократические процедуры принятия решений продемонстрировали неустойчивость в кризисных ситуациях. К концу игры первая группа сохранила демократический формат принятия решений, в то время как вторая группа перешла к более авторитарному режиму управления, признав власть лидера-автократа. В сложных ситуациях участники были склонны перекладывать ответственность на вымышленных героев. В-четвертых, достижение консенсуса по обсуждаемым вопросам проходило достаточно сложно, об этом говорит использование игроками всего времени, данного на размышления, или выход за

его рамки. В обеих группах большинство игроков принимали активное участие в процессе принятия решений.

В целом Группа 1 продемонстрировала коллегиально-консенсусный стиль принятия решений и пришла к прямой демократии. Обсуждение было конструктивным, спокойным, с высокой степенью согласия. Как правило, решения были результатом коллективного обсуждения. Группа 2 продемонстрировала конкурентно-дебатный стиль принятия решений, для которого были характерны более явная конкуренция за лидерство, споры, смена лидера. Во второй группе личные позиции участников имели большее значение, чем процедуры. Демократия здесь проявилась не как поиск консенсуса, а как борьба идей и амбиций, где побеждала наиболее аргументированная позиция.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно выделить несколько основных аспектов процесса принятия решений у «автократов» и «демократов». «Авторитарные» правила игры определяли более централизованный процесс принятия решений и способствовали ритуализации процесса обсуждения. Демократическая же установка обеспечивала основу для дискуссии, но не предопределяла ее содержание и успешность. Заданные «авторитарные» правила ускоряли принятие решений, но не предопределяли их качество. Авторитарные процедуры сокращали время обсуждения, повышая оперативность действий, но это сопровождалось снижением качества аргументации и уменьшением поля для альтернативных мнений. Доминирование мнения лидера снижало инициативность участников и способствовало перекладыванию ответственности на него же. В демократии голос каждого имеет вес и влияние при голосовании, однако в больших группах присутствовало согласие с большинством и огруппление мышления, что наблюдалось в первой демократической группе из-за отсутствия в ней споров. Также «демократическая» установка не гарантировала сохранения демократических ценностей на протяжении всей игры и замедляла принятие решений. Исследование зафиксировало сдвиг к авторитарным установкам у «демократов» в ситуации принятия морально нагруженных и сложных решений.

Голосования у авторитарных групп выполняли функцию легитимации уже принятых решений, а символы власти, как «очки лидера», значительно усиливали способность лидера мобилизовать согласие. В то же время наблюдалась гибкость в использовании авторитарных практик: группы активно применяли централизованное руководство там, где требовались скорость и координация; однако в затруднительных ситуациях лидер ориентировался на мнение более компетентных членов своего доверенного круга. В то время как в демократических группах голосование использовалось как мера достижения консенсуса, а в случае со второй группой вообще поменяло строй и установило лидера.

Размер группы стал важной переменной в демократическом строе. Стиль коммуникации от консенсуса в более многочисленной группе пришел к конкурентному в малой группе. Это объясняется тем, что в первой команде было явно выраженное большинство, с которым соглашались остальные участники, а во второй команде присутствовали неформальный лидер и его конкурент с противоположными взглядами. Поведение участников продемонстрировало, что демократический стиль управления в малых группах — это динамический и хрупкий процесс, сильно зависящий от личных амбиций, размера группы и контекста принимаемых решений. Тем не менее изначальные демократические установки способствовали свободе выбора и инициативе внутри группы. В свою очередь, у авторитарных групп размер не сыграл большого значения, но стал показательным моментом в снижении инициативности, так как в малой группе у всех были свои роли, а в большой оспаривание решений лидера подавлялось.

Таким образом, авторитарный стиль обеспечивает скорость и управляемость ценой подавления альтернатив, а демократический — качество обсуждения ценой временных затрат, при этом реальный режим управления часто зависит от размера группы и личных амбиций участников.

Список источников

1. *Зажогина Н. В.* Психологические особенности принятия решения в процессе группового взаимодействия // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М. А. Шолохова. Серия: Педагогика и психология. 2010. № 4. С. 93–101. EDN: OGIJVVH
2. *Козелецкий Ю.* Психологическая теория решений: монография / пер. с польск. Г. Е. Минца, В. Н. Поруса; под ред. Б. В. Бирюкова; послесл. Б. В. Бирюкова, О. К. Тихомирова; при ред. участии В. Ю. Крылова. М.: Прогресс, 1979. 504 с.
3. *Левин К.* Разрешение социальных конфликтов / пер. с англ. И. Ю. Авидон; науч. ред., вступ. ст. «Курт Левин: жизнь и судьба» Н. В. Гришина. СПб.: Речь, 2000. 408 с. ISBN 5-9268-0008-0.
4. *Плаус С.* Психология оценки и принятия решений / пер. с англ. М.: Филинь, 1998. 368 с. ISBN 5-89568-083-6.
5. Barron, G. (2002) Private e-mail requests and the diffusion of responsibility. *Computers in Human Behavior*. Vol. 18, No. 5. Pp. 507–520. DOI: 10.1016/S0747-5632(02)00007-9
6. Baron, R. S. (2005) So Right It's Wrong: Groupthink and the Ubiquitous Nature of Polarized Group Decision Making. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 37. Pp. 219–253. DOI: 10.1016/S0065-2601(05)37004-3
7. Janis, I. L. (1982) Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. 2nd ed., rev. and enl. Boston: *Houghton Mifflin*. Pp. 327–334. [Электронный ресурс]. URL: <https://archive.org/details/groupthinkpsycho00jani>.
8. Latané, B., Darley, J. M. (1968) Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 8, No. 4. Pp. 377–383.
9. Lewin, K., Lippitt, R. O., White, R. K. (1939) Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *Journal of Social Psychology*. Vol. 10, No. 2. Pp. 269–299.
10. Yun, Z., Chen, Y. (2020) A Study on Reticence in College EFL Classrooms: The Role of Diffusion of Responsibility. *English Language Teaching*. Vol. 13, No. 6. P. 133. DOI: 10.5539/elt.v13n6p133

Сведения об авторах:

Агрызков Андрей Алексеевич, студент 3-го курса бакалавриата, факультет международных отношений и политических исследований, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: platov752@yandex.ru

Александров Роман Викторович, студент 3-го курса бакалавриата, факультет международных отношений и политических исследований, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: r Aleksandrov-23@ranepa.ru

Калашникова Алина Владимировна, студентка 3-го курса бакалавриата, факультет международных отношений и политических исследований, Северо-Западный институт

управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: akalashnikova-23@ranepa.ru

Логанов Дмитрий Андреевич, студент 3-го курса бакалавриата, факультет международных отношений и политических исследований, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: dloganov-23@ranepa.ru

Научный руководитель: Тулаева Светлана Александровна, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры сравнительных политических исследований, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); e-mail: tulaeva-sa@ranepa.ru

References

1. Zazhogina, N. V. (2010) Psychological Features of Decision-Making in Group Interaction. *Bulletin of M. A. Sholokhov Moscow State University for the Humanities*. Series: Pedagogy and Psychology. No. 4. Pp. 93–101. (In Russ.) EDN: OGJWVH
2. Kozeletskii, Yu. (1979) Psychological Theory of Decisions / trans. from Polish by G. E. Mintz, V. N. Porus; ed. by B. V. Biryukov; afterword by B. V. Biryukov, O. K. Tikhomirov; with editorial assistance from V. Yu. Krylov. Moscow: *Progress*. 504 p.
3. Lewin, K. (2000) Resolving Social Conflicts / trans. from English by I. Yu. Avidon; scientific editor and intro. “Kurt Lewin: Life and Fate” by N. V. Grishina. Saint Petersburg: *Rech’ Publishing House*. 408 p.
4. Plous, S. (1998) The Psychology of Judgment and Decision Making / trans. from English. Moscow: *Filin’ Publishing House*. 368 p.
5. Barron, G. (2002) Private e-mail requests and the diffusion of responsibility. *Computers in Human Behavior*. Vol. 18, No. 5. Pp. 507–520. DOI: 10.1016/S0747-5632(02)00007-9
6. Baron, R. S. (2005) So Right It’s Wrong: Groupthink and the Ubiquitous Nature of Polarized Group Decision Making. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 37. Pp. 219–253. DOI: 10.1016/S0065-2601(05)37004-3
7. Janis, I. L. (1982) Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. 2nd ed., rev. and enl. Boston: *Houghton Mifflin*. Pp. 327–334. [Online resource]. URL: <https://archive.org/details/groupthinkpsycho00jani>.
8. Latané, B., Darley, J. M. (1968) Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 8, No. 4. Pp. 377–383.
9. Lewin, K., Lippitt, R. O., White, R. K. (1939) Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *Journal of Social Psychology*. Vol. 10, No. 2. Pp. 269–299.
10. Yun, Z., Chen, Y. (2020) A Study on Reticence in College EFL Classrooms: The Role of Diffusion of Responsibility. *English Language Teaching*. Vol. 13, No. 6. P. 133. DOI: 10.5539/elt.v13n6p133

About the authors:

Andrey A. Agryzkov, BA student, Faculty of International Relations and Politics, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: platov752@yandex.ru

Roman V. Alexandrov, BA student, Faculty of International Relations and Politics, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: rleksandrov-23@ranepa.ru

Alina V. Kalashnikova, BA student, Faculty of International Relations and Politics, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: akalashnikova-23@ranepa.ru

Dmitry A. Loganov, BA student, Faculty of International Relations and Politics, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: dloganov-23@ranepa.ru

Academic Supervisor: **Svetlana A. Tulaeva**, PhD in Sociological, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Comparative Political Studies, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-Western Institute of Management, Saint Petersburg, Russian Federation
E-mail: tulaeva-sa@ranepa.ru