

Государственная академия наук
Российская академия образования

А. В. КАРПОВ
А. А. КАРПОВ
Е. В. МАРКОВА

ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

МЕТАСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Москва
Издательский дом РАО

Ярославль
ЯрГУ
2016

УДК 159.9(075.8)

ББК 88.5я73

К26

Печатается по решению Редакционно-издательского совета
Российской академии образования

Рецензенты:

доктор психологических наук, академик РАО В. Д. Шадриков,

доктор психологических наук А. Н. Занковский

Карпов, Анатолий Викторович.

К26 Психология принятия решения в управленческой деятельности. Метасистемный подход / А. В. Карпов, А. А. Карпов, Е. В. Маркова. – Ярославль : ЯрГУ; М. : Изд. дом РАО, 2016. – 644 с.

ISBN 978-5-8397-1097-9

В монографии сформулирован и реализован по отношению к проблеме принятия управленческих решений новый методологический подход – метасистемный. В результате этого с единых теоретико-методологических позиций раскрыты основные аспекты одной из важнейших проблем психологии труда и управления – проблемы принятия решения в деятельности управленческого и организационного типа. В качестве таких аспектов выступила совокупность базовых гносеологических планов исследования – метасистемного, структурного, функционального, генетического и интегративного.

Представлен теоретико-методологический анализ истории и современного состояния проблемы принятия решения в управленческой деятельности; вскрыты и проинтерпретированы основные причины главных трудностей и кризисных моментов, которые имеют место в настоящее время в разработке этой проблемы. Показано, что многие из них могут быть преодолены лишь с позиций качественно новой методологии – с позиций метасистемного подхода.

Раскрыты и проинтерпретированы основные закономерности структурной и функциональной организации процессов принятия управленческих решений, а также их генетической динамики. Выявлена и описана психологическая структура способности к принятию управленческих решений. Определены основные стилевые особенности реализации этих процессов, а также разработана новая психодиагностическая методика их определения. Раскрыты закономерности рефлексивной регуляции процессов принятия управленческих решений. Представлен новый подход к организации и процедурам экспериментально-психологического исследования процессов управленческих решений. На основе всей совокупности представленных материалов сформулированы базовые положения обобщающей психологической концепции принятия решения в управленческой деятельности.

Книга адресована психологам, а также представителям смежных областей, в которых исследуется междисциплинарная проблема управленческих решений.

Исследование выполнено при финансовой поддержке

Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ), № проекта 14-06-00542а;

Российского научного фонда (РНФ), № проекта 16-18-10030.

УДК 159.9(075.8)

ББК 88.5я73

© А. В. Карпов, А. А. Карпов, Е. В. Маркова, 2016

© ЯрГУ, 2016

ISBN 978-5-8397-1097-9

Введение

Эта книга посвящена одной из важнейших проблем психологии управления и теории менеджмента – проблеме принятия управленческих решений. Действительно, функция выработки и принятия управленческих решений является ключевой, центральной во всей структуре управленческой деятельности; она в наибольшей степени определяет ее качество и эффективность. Она также наиболее характерна для специфики управленческого труда, поскольку «главная функция менеджеров – это принятие решения» [162]. Процессы управленческих решений включены во все иные функции управления и составляют их важнейший компонент, значимо влияя на их качество. Они распределены по всему управленческому циклу. В структуре индивидуальной деятельности руководителя они также занимают центральное место. С одной стороны, они базируются на всех иных – когнитивных, регулятивных, коммуникативных процессах, а с другой сами являются основой для последующих управленческих действий.

Наряду с этим, исследование управленческих решений выступает и неотъемлемой составляющей проблемы принятия решения в целом как фундаментальной проблемы общей и прикладной психологии. Важность изучения процессов выбора определяется объективной ролью, которую они выполняют в организации деятельности и поведения. Эти процессы, как известно, занимают *центральное* место в структуре деятельности, оказывают решающее влияние на ее результативные и процессуальные характеристики. В силу этого, любые психологические исследования, ставящие своей конечной целью прикладную оптимизацию профессиональной деятельности, совершенствование подготовки и отбора к ней, а также иные задачи прикладного плана, но не включающие в свою сферу исследование процессов принятия решения, выступают по необходимости неполными и незавершенными.

Кроме того, важные особенности управленческих решений, а также современного облика исследований в данной области, обусловлены спецификой возникновения и развития проблемы принятия решения (ПР) *в целом* как междисциплинарной, комплексной, а также с историей эволюции научных взглядов в этой области. Хорошо известно, что данная проблема возникла и очень длительное время развивалась не только как *непсихологическая*, но и как намеренно *депсихологизированная*. Ее развитие – это одновременно и трудный путь преодоления изначальной депсихологизированности этой проблемы, который пройден пока отнюдь не полностью. Сама же ее эволюция – это «движение» не *от* психоло-

гии, а к психологии. Этим, кстати, объясняется и возникновение самого термина «психологическая теория решений» как такового: он появился как своего рода реакция на уже разработанную теорию *рациональных* решений, намеренно абстрагирующуюся от субъектных, психологических факторов и детерминант и именно поэтому обнаружившую свою ограниченность и, следовательно, необходимость концептуального расширения.

Тесно связанной с предыдущей особенностью и даже в значительной степени определяющей ее выступает следующая – также важная черта современной психологии принятия решения. Она состоит в том, что до сих пор исследования в данной области явно недостаточно синтезированы с основной – фундаментальной *общепсихологической* проблематикой; не используют в должной мере мощный объяснительный потенциал и категориальный аппарат, разработанный в других, более развитых психологических направлениях. К их числу относятся, прежде всего, те, которые занимают в ней сегодня лидирующее положение и в первую очередь, – когнитивной психологии. В связи с этим, важнейшей теоретической задачей выступает формулировка, осознание и разработка данной проблемы в ее истинном масштабе – как *общепсихологической* проблемы. В особой степени это относится именно к исследованию процессов принятия управленческих решений как одного из наиболее репрезентативных классов процессов выбора в целом.

Более того, еще тревожнее констатируемая выше ситуация выглядит в свете тенденции, проявившейся в самое последнее время. Она состоит в том, что «разрыв» между концептуальным уровнем представлений о процессах принятия решения и теоретическим уровнем общей психологии не только не сокращается, а продолжает увеличиваться. В данном отношении наиболее показательно то, что такие – «лидерские» направления современной общей и экспериментальной психологии, как когнитивная психология в целом и метакогнитивизм, в частности, составляющие «передний край» современных психологических исследований, практически не востребованы теорией решений, а она, в свою очередь, почти не используется ни в когнитивной психологии, ни в метакогнитивизме.

Разумеется, отмеченные особенности и главные из них – концептуальная несинтезированность существующих представлений и явно недостаточный уровень их общепсихологического осмысления – это, скорее, именно «беда» психологии принятия решения, в том числе и управленческих, а не ее «вина». Дело здесь отнюдь не в недостатке внимания исследователей к данной проблеме и не в их «методологической беззаботности». Истинная причина этого (что составляет еще одну ключевую особенность общей

ситуации в психологии принятия решения) состоит в объективной и *беспрецедентной сложности* процессов ПР и, соответственно, в трудности их исследования, а также обобщения и теоретического объяснения получаемых результатов. В свою очередь, эта сложность во многом обусловлена другим принципиальным обстоятельством – *качественной гетерогенностью* самого предмета психологии принятия решения. Он, как известно, включает, по крайней мере, три основных макрокласса процессов принятия решения – индивидуальные, групповые и управленческие решения (которые, в свою очередь, дифференцируются на большое число разнородных по многим параметрам типов, видов, форм). Индивидуальные решения изучаются, в основном, в русле общей и экспериментальной психологии; групповые решения столь же естественно соотносятся с социально-психологическими исследованиями; управленческие решения составляют предмет исследований в психологии управления и теории менеджмента.

В связи с этим, в настоящее время в рамках психологической теории решений сформировались три достаточно развитых, но во многом автономных направления – теории индивидуальных, групповых и управленческих решений. Они, имея, конечно, определенные точки соприкосновения, обусловленные фундаментальной общностью предмета исследования, в то же время, характеризуются явной специфичностью своего терминологического аппарата, своеобразием доминирующей в них проблематики, собственными традициями, а частично – даже различиями в методологических и концептуальных основаниях, в логике развития. До сих пор они не синтезированы в концептуально непротиворечивую целостность – в *обобщающую* теорию принятия решения.

Итак, в свете рассмотренных особенностей становится очевидным, что современная психология принятия решения в целом и управленческих решений, в особенности, в значительной степени продолжает находиться не на собственно теоретическом, а на *претеоретическом уровне* своего развития. Вместе с тем, не менее характерно и то, что, находясь на этом уровне, они уже содержат многие из необходимых предпосылок для ее трансформации в целостную и обобщающую концептуальную систему, то есть – в теорию. Содействие переводу психологии принятия решения на собственно теоретический уровень – это и есть основная, магистральная и стратегическая задача (точнее – «сверхзадача») ее развития на современном этапе. Предельно четко осознавая ее огромную сложность, мы, вместе с тем, считаем, что рано или поздно ее придется начинать решать, поскольку без такого рода попыток дальнейшее ошутимое продвижение в данной области уже вряд ли возможно.

Данная задача, выступая, повторяем, предельно многоплановой и комплексной, включает такие исследовательские аспекты, которые являются *объективно главными* – базовыми и исходными. Такими аспектами, как известно, являются следующие гносеологические планы разработки подавляющего большинства научных проблем: онтологический (метасистемный), структурный, функциональный, генетический и интегративный. Одновременно они в наибольшей степени «подготовлены» к своему рассмотрению, а потому – наиболее актуальны и реализуемы. В связи с этим, именно их развертывание должно выступать первоочередным в плане решения общей – сформулированной выше задачи.

Вместе с тем, следует учитывать и то, что существует и так сказать «встречное движение» – стимулирующее влияние разработки самой теории ПР в целом и управленческих решений, в частности, на развитие целого ряда важнейших психологических проблем. Это объясняется, прежде всего, очень яркой и явной специфичностью процессов субъективного выбора. Действительно, характерной особенностью человека является его уникальная способность принимать решения в крайне трудных условиях (высокая неопределенность, наличие многих трудно-сопоставимых критериев и неявных альтернатив, жесткий дефицит времени, высокая ответственность). Однако именно в процессах ПР наиболее отчетливо проявляются и свойственные субъекту специфические особенности переработки информации – «отклонения от рациональности» [81, 378] в выборе. Это – и нереализуемость строго рационалистических процедур решения в связи с ограниченностью возможностей оперативной переработки информации, и ограниченные возможности учета вероятностных характеристик ситуаций, и влияние эмоционально-личностных факторов, и деформация выбора под влиянием социально-психологических детерминант и мн. др. Поэтому проблема ПР, будучи органично взаимосвязанной со многими иными фундаментальными психологическими проблемами, играет важную роль в их развитии.

Все это не только сохраняет свою правомерность при постановке данной проблемы в контексте изучения управленческой и организационной деятельности, но и приобретает дополнительную значимость. Процессы ПР в ней выступают как наиболее сложный и богатый психологическим содержанием тип профессиональных решений, а все закономерности общего плана представлены в них также наиболее явно, развернуто и рельефно. Именно в этом типе решений исходный предмет изучения психологической теории выбора представлен в своем максимально развернутом и полном виде, что придает его изучению не только

теоретическую, но и методологическую значимость. Он одновременно характеризуется и усилением прикладной значимости проводимых исследований. Главной причиной этого выступает общеизвестный факт несопоставимости психологической «цены ошибки» при принятии решения в индивидуальной исполнительской деятельности и в управленческой деятельности. Во втором случае эта «цена» на несколько порядков выше [140].

В свете сказанного становится совершенно понятной и естественной та – очень высокая теоретическая и практическая значимость, которой характеризуется проблема принятия управленческих решений. Действительно, исследование процессов управленческого выбора как важнейшего типа профессиональных решений, может содействовать разработке собственно теоретических проблем общей психологии. Так, данная проблема особенно актуальна в контексте разработки *психологической теории деятельности*. В настоящее время очевидно, что дальнейшее развитие этой теории уже невозможно без выявления механизмов и закономерностей одного из центральных процессов ее регуляции – процесса ПР. В связи с этим возникают важные теоретические проблемы: о месте и роли процессов ПР в иерархии психологических механизмов регуляции деятельности, о специфике организации ПР как базового компонента системы деятельности, о формах и уровнях процессов ПР в структуре деятельности и др. Одновременно с этим, исследование управленческих решений со всей остротой ставит и проблему совместной деятельности – ее структуры, организации, особенностей, поскольку лишь в связи с ней эти решения вообще обретают свой психологический статус. Проблема совместной деятельности, следовательно, также требует обращения к изучению управленческих решений; без этого ее конструктивная разработка вряд ли возможна.

Исследование проблемы ПР в целом актуально и в связи с другой фундаментальной проблемой – с проблемой структурно-функциональной организации системы *психических процессов*. Как известно, одним из самых острых и трудных ее вопросов является вопрос о механизмах и закономерностях целостного, системного функционирования психических процессов. В процессах ПР эта целостная организация проявляется наиболее отчетливо, поскольку само принятие решения выступает единством познавательных, эмоциональных, волевых и мотивационных процессов. В силу этого, исследование структуры ПР может в значительной степени содействовать решению проблемы структурно-функциональной организации психических процессов. В аспекте изучения управленче-

ских решений этот план исследования также приобретает новое измерение, поскольку позволяет включить в исследование организации ПР детерминанты специфического – межличностного, интересубъектного типа. Управленческие решения, объективно развертываясь под определяющим воздействием интересубъектной детерминации, открывают поэтому реальную возможность исследования закономерностей включения коммуникативных детерминант, вообще – феноменов общения в структурно-функциональную организацию системы психических процессов.

Далее, очень существенные «зоны пересечения» имеется между проблемой ПР, вообще проблематикой субъективного выбора и еще одним направлением психологии – *психологией личности*, изучения ее формирования и развития. Это – исследование так называемых «волевых свойств личности», исследование по проблеме локуса контроля личности, изучение индивидуальных различий процессов ПР в зависимости от личностных свойств и мн. др. Кроме того, процессы принятия управленческих решений, оставаясь глубоко личностными актами выбора, одновременно строятся и развертываются под определяющим воздействием межличностной детерминации и тем самым выступают уже как процессы межличностного выбора. Поэтому через проблематику управленческих решений общая теория решений органически включает в себя основную социально-психологическую проблематику. Социально-психологические феномены проявляются в процессах межличностных решений наиболее полно и ярко, что создает адекватную основу для их изучения, а также содействует развитию социально-психологических исследований в целом.

Все это обуславливает ту, действительно, фундаментальная значимость, которую имеет разработка проблемы ПР в целом и проблемы управленческих решений, в частности, как для теории психологии, так и для прикладных психологических разработок. В связи с этим логично было бы ожидать, что и уровень их разработанности в целом будет соответствовать этой большой значимости. Этого, однако, не наблюдается и до сих пор сохраняется явное несоответствие значимости данной проблемы для решения теоретических и особенно практических задач и уровня их разработанности. У такого несоответствия, необходимость преодоления которого и обуславливает актуальность данного исследования, существует ряд причин принципиального порядка. В частности, как мы уже констатировали выше (см. также [110, 118]), до сих пор многие важнейшие ее аспекты разрабатываются вне должной связи с фундаментальными психологическими концепциями, проблемами, направлениями. Так, теория ПР не включена в них с необходимой полнотой

ни в концептуальный состав психологической теории деятельности, ни в исследования по проблеме психических процессов, ни в современные представления о структуре личности, ни в генетическое направление психологии. Это не может не сказываться негативным образом на состоянии исследований по проблеме ПР и приводит, в частности, к характерному для нее сегодня прагматизму, к доминированию описательного, а иногда и редукционистского способа исследования.

Далее (и это представляется наиболее существенным), продуктивная, собственно психологическая, разработка представлений о ПР крайне затруднена нерешенностью основной, критически значимой ее проблемы, выступающей «главной причиной для беспокойства исследователей, работающих в области ПР» – проблемы экологической валидности [132, 142]. Суть данной проблемы, как известно, состоит в том, что подавляющее большинство результатов и закономерностей существующей теории решений получено в абстрактно-экспериментальных условиях и на искусственном материале. Вследствие этого возникает принципиальный вопрос о правомерности переноса этих результатов на естественные (экологически валидные) условия, о корректности всей теории. Слабая мера экологичности традиционной теории решений еще более снижается за счет того, что в ней доминирует неадекватная для исследования управленческих решений парадигма «двойного абстрагирования». Дело в том, что в целях упрощения процедуры исследования и обеспечения экспериментального контроля за ним происходит абстрагирование не только от ряда существенных объективных факторов естественного плана, но и от еще более важных факторов межличностного плана. Абстрагирование от них некорректно, поскольку управленческие решения с необходимостью включают межличностные взаимодействия в качестве своего атрибута. Кроме того, как известно, в современной теории решений сформировались и развиваются вне должной связи между собой два основных направления – теория индивидуальных решений и теория групповых решений. Слабая мера их синтезированности концептуально труднообъяснима, а на практике ведет к снижению прикладного потенциала обоих направлений.

Вместе с тем, несмотря на все возникающие при разработке данной проблемы сложности теоретического плана, потребности практики настоятельно требуют ее исследования. Эти потребности возрастают в связи с тем, что именно в последнее время с особой остротой проявился ряд факторов, еще более усиливающих значимость данной проблемы и заставляющих рассматривать ее в качестве приоритетного направления

психологических исследований. Прежде всего, это, конечно, факторы общесоциального, внепсихологического плана. Главными среди них необходимо рассматривать общее усложнение управленческих функций как следствие усложнения используемых технологий, а также форм организации производственных и непроизводственных структур. Наряду с этим, изменившийся (и продолжающий меняться) социальный уклад приводит к изменениям нормативной базы управления – возрастанию ее вариативности, а зачастую – и неопределенности. Усиливается полиморфизм структур производства и общественных институтов, существенные изменения и в целом – усложнение претерпевают объекты управленческих воздействий – коллективы, группы, организации; возрастает личная свобода их членов. Немаловажную роль играет и выдвигание на первый план преимущественно экономических методов и форм управления вследствие отказа от традиционных командно-административных методов. Развитие рыночных отношений, повышение степени свободы «экономического поведения» требуют познания его законов и, прежде всего, его важнейшего звена – процессов выбора в условиях неопределенности, непредсказуемости экономической и организационной среды.

В целом оптимизация управления и его критически важного звена – процессов управленческого выбора выступает объективно наиболее значимым аспектом обеспечения эффективного функционирования уже не только отдельных субъектов, но и крупных организационно-профессиональных структур. В свою очередь, такая оптимизация сопряжена со всем спектром прикладных психологических проблем. Так, возникает необходимость разработки средств психологической поддержки управленческих решений, связанных с рационализацией нормативных процедур и дескриптивных способов их выработки, базирующихся на использовании компьютерной техники, а также на согласовании деятельности управленца с институтом советников, консультантов, аналитиков [166]. Важные проблемы встают и в плане дальнейшего развития теории и практики профессионального обучения, поскольку формирование умения вырабатывать оптимальные решения, составляя важнейший компонент профессиональной подготовки к любой деятельности, по отношению к управленческой деятельности выступает, по существу, ее основой. Аналогичные задачи встают и в плане организации системы профессионального отбора – в аспекте способности к принятию управленческих решений как профессионально-важного качества, а также разработки средств его психологической диагностики. Приобретает особую актуальность и проблема проектирования деятельности, но уже

в плане разработки таких организационно-деятельностных структур управления, которые обеспечивали оптимальное распределение функций по выработке решений в иерархических системах управления.

Таким образом, сочетание фундаментальной теоретической и большой практической значимости проблемы управленческих решений с явно недостаточной ее разработанностью требует ее дальнейшей разработки. Главные трудности такой разработки, преодоление которых выступает основными направлениями развития теории управленческих решений и, соответственно, задачами данной работы, состоят в следующем. Во-первых, это несинтезированность психологии ПР в целом и психологии управленческих решений, в особенности, с основной, фундаментальной психологической проблематикой, явно недостаточная включенность в них мощного объяснительного потенциала и категориального аппарата, разработанного в других, более развитых психологических направлениях. В связи с этим, проблема принятия управленческих решений должна быть поставлена и изучена, как уже отмечалось, в качестве важнейшей *общепсихологической проблемы*. Во-вторых, это относительно наиболее слабая разработанность именно *наиболее* важных, определяющих аспектов данной проблемы, связанных с особенностями их структурной и функциональной организации, с закономерностями их деятельностной и субъектной (а также – интересубъектной) детерминации, с особенностями их формирования и развития. В-третьих, это и общие, сложившиеся при ее изучении *гносеологические традиции*: преобладание эмпирического и феноменологического способов изучения, ощутимый (и даже сознательно культивируемый) прагматизм, преимущественно описательный тип исследований, слабая разработанность действенных средств концептуального синтеза эмпирических результатов, сохраняющийся до сих пор эклектический подход к их систематизации. В связи с этим можно заключить, что актуальным является разработка такого подхода к проблеме принятия управленческих решений, который предполагает комплексное изучение этих процессов в их основных аспектах и базируется на концептуальных положениях общей и социальной психологии. Этот вывод является во многом определяющим для общей направленности данной книги и ее методологии, а также для ее целей и основных задач, равно как и для всего представленного в ней исследования.

Наряду с этим, существует и еще две группы причин, лежащих в основе намерения написания данной книги и ее общего замысла. С одной стороны, они носят так сказать *предметно-*обусловленный характер, то есть связаны с очень явной и яркой спецификой процессов принятия

решения в целом и управленческих решений, в особенности. С другой стороны, они обусловлены общей *логикой* исследований, проводимых нами в течение достаточно длительного периода и отраженных в целом ряде публикаций [112, 113, 114, 115, 118, 133, 135]. Действительно, функция принятия решений в управленческой деятельности характеризуется такой фундаментальной особенностью, которая, обнаруживаясь и у всех других управленческих функций, тем не менее, выражена в максимально рельефном и «заостренном» виде именно у нее. Она состоит в следующем. Будучи, разумеется, одной из «составляющих» всей управленческой деятельности в целом и в этом смысле – ее *частью*, данная функция, тем не менее, является очень специфической ее частью. Дело в том, что по степени своей важности и определяющему – именно *решающему* значению (причем, не только в семантическом, но даже и в этимологическом смысле) она является основополагающей и совершенно эксклюзивной для всей управленческой деятельности.

Данное обстоятельство, впрочем, очень хорошо осознается и теоретиками, и практиками; оно отражено в целом ряде положений и формулировок. Так, все это выражено настолько явно, что по отношению к данной функции нередко складывается следующая ситуация. Эта функция как «часть» целого – всей деятельности может становиться и реально становится не только «равномощной» ему, но может и превосходить его (и по сложности организации, и по развернутости собственно психологического содержания, и по масштабу последствий и др.). Более того, – и это является еще одной гранью очень выраженной специфики процессов принятия управленческих решений – они могут использовать в целях своей собственной реализации, фактически, весь потенциал деятельности в целом. Они могут вовлекать в свою реализацию, по существу, все заложенные в ней возможности – так сказать «эксплуатировать» их, а точнее – мультиплицировать деятельность (как целое) в себе (как его части). При этом опять-таки складывается не вполне «обычная и традиционная» для психологии деятельности ситуация: не компонент (функция) целого (деятельности) реализуется как средство его обеспечения, а наоборот – целое используется как средство реализации той или иной парциальной функции. Данная ситуация, повторяем, достаточно характерна и для всех иных управленческих функций, однако, особенно явно она присуща именно функции принятия управленческих решений и, более того, составляет одну из граней ее качественной определенности, является ее атрибутивной особенностью.

Разумеется, данное обстоятельство должно быть обязательно учтено и объяснено в процессе изучения данной функции; «мимо него» нельзя ни в коем случае проходить, но напротив – его необходимо понять и реализовать как отправное и определяющее. Начало такой реализации было положено уже в одной из наших достаточно давних работ [110]. Этой же методологической установки мы старались придерживаться и в данной работе, но с двумя уточнениями и дополнениями. Во-первых, его реализация в этой книге базируется также и на достаточно большом объеме исследований, выполненных уже *после* выхода отмеченной монографии и, следовательно, эксплицирует его на совершенно ином уровне эмпирического и теоретического обеспечения. Во-вторых, все представленные здесь материалы, тем не менее, характеризуются и вполне естественным и даже необходимым методологическим *единством* с материалами отмеченной работы и в этом смысле выступают их органическим развитием и углублением.

Вместе с тем, существуют обстоятельства и логико-гносеологического плана, которые также обусловили написание данной работы. Дело в том, что «параллельно» исследованию проблемы принятия решения в целом и управленческих решений, в частности, нами – также в течение достаточно длительного периода осуществлялась разработка нового методологического принципа – принцип *метасистемного подхода*. Его подробная характеристика будет представлена в главе 1 данной книги, а основная идея – сущность состоит в следующем. В нем обосновано положение, согласно которому существует особый, качественно специфический класс систем, обозначенных нами как системы со «встроенным» метасистемным уровнем. Их общей и определяющей, а одновременно и уникально присущей только им, особенностью является следующая их атрибутивная черта. Все они характеризуются способностью к *функциональному* включению в их собственное содержание той более общей и объективно – онтологически представленной целостности, в которую они сами *онтологически* включены. Она, фактически, «встраивается» в их собственное содержание. Более того, в результате такого «встраивания» – то есть благодаря механизму *мультиплицирования* «целого в части», та или иная система обретает и уникальную – поистине беспрецедентную по своим последствиям способность использовать практически весь потенциал заведомо более мощный потенциал метасистемы в своих собственных целях. Тем самым, она резко расширяет и свой собственный потенциал, кардинально увеличивает свои функциональные и любые иные возможности.

Таким образом, трудно не видеть *удивительного подобия* отмеченной выше – основополагающей особенности организации функции принятия управленческих решений и базового принципа организации систем со «встроенным» метасистемным уровнем. В связи с этим, возникает объективная возможность и даже – необходимость рассмотрения первых именно на основе представлений о вторых. Это означает, что проблема принятия управленческих решений – именно на новом «витке» развития методологических и теоретических представлений – должна быть поставлена и изучена именно с позиций принципа метасистемного подхода. Данное обстоятельство определило не только замысел этой работы, но и его методологию, равно как и суть развитого в ней теоретического подхода к пониманию психологического содержания и организации процессов принятия управленческих решений. Кроме того, следует учитывать и тот факт, что сам метасистемный подход уже был реализован нами в отношении целого ряда иных важных предметов психологического исследования (в частности, [115, 116, 122, 124]). Следовательно, тот опыт, который уже получен в плане его реализации по отношению к ним, также необходимо учитывать в данной работе. Главным при этом является то, что данный подход реализуется по отношению к такому предмету исследования, который до сих пор пока не был включен в сферу его «методологического влияния» (то есть по отношению к процессам принятия управленческих решений).

Данное обстоятельство представляется одним из наиболее принципиальных именно в плане формулировки общих – «установочных» положений, определяющих собой не только замысел данной книги, но и суть методологии, положенной в ее основу. В связи с этим, на нем необходимо акцентировать специальное внимание. Действительно, как мы уже отмечали, проблема управленческих решений не только выступала ранее предметом наших достаточно многоплановых и объемных исследований, но явилась предметом монографии «Психология принятия управленческих решений» [110]. Данный факт недопустимо «замалчивать» дабы избежать упреков в так называемом «дублировании». Как раз напротив, его необходимо эксплицировать как важнейший в плане общей логики представленного здесь исследования, а также сути рассматриваемых в нем результатов; поясним сказанное. В самом деле, основным итогом указанной монографии явилась разработка целостной – обобщающей концепции управленческих решений на основе методологии системного подхода. Именно он послужил адекватной и достаточно конструктивной основой как для преодоления ряда

принципиальных трудностей в разработке данной проблемы, которые очень отчетливо эксплицировались на определённом этапе ее развития (90-ые годы прошлого века). В дальнейшем – после ее выхода наши исследования процессов управленческих решений, разумеется, были продолжены – но уже на основе той концепции, которая была развита в ней и, соответственно, на основе той методологии (методологии системности), которая и составила ее «методологический фундамент». В связи с этим, весь спектр проводимых после опубликования данной монографии исследований дифференцировался на два основных направления.

Первое связано с дальнейшей – собственно *содержательной* разработкой самой концепции управленческих решений на базе системной методологии. Оно, как это и «полагается» в таких случаях, постепенно приводило не только к обогащению *предметно* ориентированной совокупности знаний, но и к дальнейшему развитию самой *методологии*, на основе которого это и осуществляется. Иными словами, «параллельно» развитию концепции управленческого выбора осуществлялось и развитие принципа системности, положенного в основу этого развития. В его ходе, однако, с все большей очевидностью эксплицировались некоторые – достаточно принципиальные ограничения само этой методологии, что потребовало «возврата» к исходным позициям и их определенного переосмысления. В результате этого сам принцип системности все более начинал уступать главное место иному, более совершенному и мощному методологическому принципу – принципу *метасистемного* подхода. Другими словами, проблематика управленческих решений выступила в данном отношении своеобразным «локомотивом» эволюции и углубления представлений о сути и содержании самого этого нового принципа – принципа метасистемности.

Второе направление исследований, развернувшихся в этот период, было уже непосредственно связано с разработкой собственно *методологических* вопросов – с разработкой методологии принципа метасистемного подхода как такового. Он, будучи логическим развитием и своеобразным «преемником» классического системного подхода, в то же время, во многих отношениях выступает и как его диалектическое снятие; знаменует выход на иной уровень обобщения и осмысления базовых методологических положений психологической теории. Его подробная характеристика, повторяем, будет дана в соответствующих разделах данной книги. Пока же отметим одно из наиболее общих и принципиальных обстоятельств: его разработка и последовательное развитие в данный период своей собственной логикой потребовала возвращения – повторного обращения

к, казалось бы, уже изученной и даже оформленной в виде целостной концепции проблеме управленческих решений. Однако оно потребовало такого повторного обращения, которое должно быть осуществлено на базе *иной*, более общей и – хотелось бы надеяться – более мощной и конструктивной методологии. В ее качестве и выступает сам принцип метасистемного подхода. Именно его реализация по отношению к данной проблеме и составила основной предмет исследований, представленных в данной книге. Таким образом, можно видеть, что сама эта книга должна рассматриваться в качестве необходимого следствия общей логики развития методологических проблем – логики, приведшей к необходимости (и, что еще важнее, – к возможности) трансформации системного подхода в метасистемный. Суть же представленных в данной книге результатов как раз и состоит в том, что они получены именно на основе второго. Вместе с тем, подобно тому, как сам системный подход недопустимо «отрывать» и насильственно автономизировать от метасистемного и тем более – противопоставлять их, недопустима и установка на то, чтобы искусственно выделить лишь те результаты, которые получены *только* на его основе. Напротив, необходимо попытаться *синтезировать* те материалы, которые явились следствием реализации по отношению к данной проблеме системного подхода (и которые обобщены в отмеченной выше монографии), с теми, которые были получены уже позднее – на основе принципа метасистемности. Лишь при этом условии и на этой основе возможна разработка, действительно, *обобщающей* концепции управленческих решений.

Итак, разработка концепции управленческих решений на основе принципа системности, выступила и в качестве конкретно-научной – *теоретической* основы для развития и углубления *методологических* принципов исследования. Одновременно с этим, и их собственное совершенствование (прежде всего, трансформация системного подхода в метасистемный) выступило необходимым условием и даже императивом для развития самих теоретических положений данной концепции. Можно видеть, таким образом, что – в наиболее общем плане во всем этом проявляются известные взаимодетерминационные отношения *предмета* и *метода* (точнее, – методологии) психологических исследований.

Наконец, в качестве еще одного – важного «установочного» положения необходимо отметить следующее обстоятельство. Оно, с одной стороны, непосредственно связано с самой сутью реализованного в данной книге метасистемного подхода, а с другой, – уже самым непосредственным образом определяет общую логику и последовательность представленных в ней материалов ее структуру и композицию. Дело в том,

что одним из ключевых положений данного подхода является его дифференциация на два существенных разных по своей исследовательской ориентации варианта – *онтологический* и *гносеологический* варианты. Если первый ориентирован на раскрытие базовых – именно онтологически, объективно присущих предмету исследования закономерностей, а также свойств, качеств, атрибутов и пр. (то есть, фактически, его содержания), то второй имеет иное предназначение. Он предписывает и регламентирует гносеологические процедуры их познания, то есть содержит знания о методологии и методах их раскрытия и интерпретации. Кроме того, в своем гносеологическом варианте метасистемный подход характеризуется наличием в нем определенного и уже многократно и позитивно зарекомендовавшего себя «алгоритма исследования», образованного последовательностью пяти основных исследовательских этапов. Подробная характеристика данного «алгоритма» будет, разумеется, представлена ниже; пока же отметим его суть, поскольку именно он определил общую логику представленного исследования и композицию этой книги. Суть же эта состоит в том, что знание о предмете исследования лишь тогда достигает уровня теоретической зрелости (то есть само становится теорией), когда оно не только является достаточно полным или даже комплексным, многогранным, но и начинает воплощать в себе основные черты собственно *системной организации*. С этой точки зрения теория – это и есть системно-организованное знание; или – знание, достигшее в своем развитии уровня системной организации, то есть знание целостное, согласованное, характеризующееся синергетическими связями между его отдельными составляющими, которые, собственно говоря, нередко и выступают собственно объяснительными средствами. В этой связи можно сказать и так: теория – это также система, но специфического – *гносеологического типа*. Однако такого статуса и уровня организации она может достичь лишь тогда, когда она в своем содержании и строении, во-первых, будет воплощать основные атрибуты собственно системной формы организации и, во-вторых, будет раскрывать свой предмет также именно в них. Вместе с тем, в качестве таковых – основных планов организации систем и их анализа выступает совокупность пяти базовых гносеологических аспектов, планов исследования. Это, как известно, *метасистемный* (онтологический), *структурный*, *функциональный*, *генетический* и *интегративный* планы.

Именно данный «алгоритм» и был положен в основу организации исследования, представленного в данной книге, а также в основу ее композиции. Это означает, что управленческие решения вначале рассматри-

ваются в контексте той более общей и широкой – именно онтологически представленной целостности (метасистемы), «в» которой и «для» которой они существуют и функционируют, то есть в контексте всей управленческой деятельности в целом. Анализу подвергаются те комплексные и многогранные, сложные и противоречивые отношения, которые имеют место между ними и всей деятельностью в целом. В результате этого раскрывается комплексная – специфически деятельностная детерминация управленческих решений, а сами они эксплицируются в качестве типичного представителя отмеченного выше класса систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Одновременно с этим, раскрывается и «обратная» – так сказать «решенческая детерминация», то есть обусловленность самой деятельности со стороны своеобразия процессов управленческих решений. Этому посвящена глава 2 книги. В последующих главах последовательно реализуется все иные – отмеченные выше гносеологические планы, предписываемые «общим алгоритмом» исследования. Так, глава 3 посвящена реализации *структурного* плана, в результате чего в ней дается раскрытие некоторых основных закономерностей собственно структурной организации этих процессов. В главе 4 раскрываются и интерпретируются особенности и закономерности *функциональной* организации и процессуальной динамики процессов управленческих решений. Глава 5 посвящена раскрытию особенностей и закономерностей *генетического* плана, лежащих в основе формирования и развития процессов принятия управленческих решений в ходе профессионализации руководителя. Наконец, завершающий – *интегративный* этап (план) данного алгоритма представлен несколько иначе. Он реализован более комплексно и развернуто, что, впрочем, очень хорошо отвечает его основному смыслу и предназначению, его так сказать «духу» – также комплексному, синтетическому, интегративному. Его материалы распределены по четырем главам (с шестой по девятую), что имеет следующие важнейшие причины.

Как известно, основной задачей интегративного плана исследования выступает установление и интерпретация особой категории свойств предмета исследования – его *системных качеств*. Известно также, что данная категория качеств включает два их основных типа – *интегральные* и *дифференциальные* системные качества. Первые из них изучены существенно более полно и глубоко, а их суть состоит в том, что они выступают продуктами интеграции частей в целое и эксплицируются в качестве эффектов супераддитивности, в качестве синергетических феноменов и т. п. Вторые являются более имплицитными и менее изученными, а их суть состоит в следующем. Они порождаются как объектив-

ное следствие включения той или иной сущности в некоторую – более общую целостность, а также как следствие реализации этой сущностью определенной функции в ней – в этой целостности (как системе по отношению к ней). Другими словами, нечто – в нашем случае процессы выбора, включаясь в «целое» (систему) как его «часть», обретает, наряду с сохранением у него качественной *определенности*, еще и качественную *специфичность*. В результате возникает классический феномен (и механизм) «удвоения качеств». Формируются новые – также системные по генезису и сущности качества, которые отсутствовали у некоторой сущности «самой по себе», но присущие ей в контексте целостной системы. В силу этого, данное фундаментальное положение необходимо попытаться реализовать и по отношению к раскрытию природы управленческих решений. Это означает, что они должны быть раскрыты не только в плане присущих им интегративных – системных качеств, что уже в значительной степени осуществлено. Известно, что ими в теории решений рассматриваются так называемые *атрибуты* процессов выбора (ответственность, осознаваемость, право выбора, возможность выбора и пр.). Они должны быть раскрыты также и в плане их дифференциальных системных качеств, а также иных свойств интегративного типа, которые они обретают в контексте более общих по отношению к ним систем. При этом, правда, возникает еще одна важнейшая и достаточно сложная задача – проблема определения такого рода систем. Вместе с тем, по отношению к процессам принятия решения в целом и управленческих решений, в особенности, она решается достаточно естественным и даже необходимым образом. Дело в том, что в той же теории решений показано, что основными – определяющими и «ближайшими» (причем, именно онтологически представленными, а не гносеологически конструируемыми) системами по отношению к процессу выбора являются три вполне определенные целостности – *деятельность*, *личность*, а также система их регуляции, взятая на высшем – осознаваемом уровне организации (то есть, фактически *сознание* как таковое). Эта классическая триада «деятельность – сознание – личность» и должна быть рассмотрена, на наш взгляд, в качестве комплексного основания для обнаружения и исследования интегративных «измерений» процессов принятия управленческих решений. В силу этого, сам интегративный план реализуется последовательно по отношению к каждой из них. Так, в главе 6 он реализован по отношению к метасистеме деятельности. В главе 7 он же реализован по отношению ко второй метасистеме – личности, а общая проблема управленческих

решений эксплицирована здесь в релевантной для данной метасистемы постановке. Она ставится как проблема личностного качества – способности к их принятию. В главе 8 он реализован по отношению к такому образованию, которое формируется во взаимодействии двух указанных метасистем – по отношению к стилю принятия управленческих решений. В главе 9 интегративный план реализован по отношению к связи процессов управленческих решений с еще одной метасистемой – с сознанием. Оно эксплицируется здесь в его процессуальной «развертке» – в качестве совокупности собственно рефлексивных механизмов и процессов. Наконец, две заключительные главы – десятая и одиннадцатая посвящены рассмотрению материалов, которые, на наш взгляд, также могут способствовать более полному и комплексному раскрытию психологического содержания процессов принятия управленческих решений. В главе 10 рассматриваются методологические и теоретические вопросы, связанные с возможностями и границами собственно экспериментального исследования процессов принятия решения в целом и управленческих решений, в особенности. В главе 11 эти решения анализируются в контексте еще одной метасистемы, которая также достаточно специфична их реализации именно в экологически валидных условиях, – в контексте *групповой* формы организации деятельности, а также в связи с важной проблематикой конфликтного взаимодействия.

Выражаем благодарность рецензентам этой книги – академику В. Д. Шадрикову и доктору психологических наук А. Н. Занковскому за интерес и благожелательное отношение к ней.

Особую благодарность необходимо высказать в адрес Российского гуманитарного научного фонда и Российского научного фонда, которые оказывали финансовую поддержку выполнению ряда научно-исследовательских проектов, результаты которых представлены в данной книге.

Глава 1. Сущность метасистемного подхода как методологического принципа психологических исследований

1.1. Сущность метасистемного подхода

Принцип метасистемного подхода оформился как закономерная реакция на целый ряд достаточно существенных ограничений традиционных вариантов системного подхода и, в то же время, явился логическим продолжением и развитием самого этого подхода. Действительно, на определенных стадиях эволюции принципа системности все более рельефно стали проявляться такие его особенности, которые начали уже не способствовать решению новых и, как правило, более сложных научных проблем в целом и психологических проблем, в частности, а сдерживать и в ряде случаев – блокировать их. Так, в качестве базовых гносеологических ограничений системного подхода должны быть рассмотрены, прежде всего, следующие его атрибутивные особенности.

1. Внутренняя противоречивость базовых принципов системной организации – в частности, иерархичности и целостности, иерархичности и гетерархичности и др.

2. Неадекватность распространения понятия «система» на все существующие объекты сложной природы, в том числе с дезинтегрирующими и иррациональными типами связей и взаимодействий.

3. Недостаточный учет влияния на существование систем межсистемных взаимодействий.

4. Положение об априорности системы по отношению к внешней среде: полагается, что система существенно превосходит окружающую среду и «выступает своего рода островом организованности в относительно мало организованном окружении».

5. Системный подход оставляет открытым вопрос и о том, что именно онтологически представляет собой объект, распадающийся по каким-либо причинам на несколько самостоятельных систем. Они, оставаясь в рамках этого объекта, взаимодействуют между собой непредсказуемым образом.

6. Противоречие между объективной тенденцией к все более полной организованности систем по мере их эволюции и утратой при этом потенциала развития в связи с устранением из нее элементов дезорганизованности и противоречивости.

Кроме того, все более отчетливо проявлялось и то обстоятельство, согласно которому системный *подход* как методологический *принцип* явно недостаточно ассимилировал данные, которыми последовательно и весьма интенсивно обогащалась общая *теория* систем. Это особенно отчетливо проявляется в психологических исследованиях: лишь небольшое преувеличение требуется для того, чтобы заключить, что в них системный подход (как методологическое *средство* познания) и общая теория систем (как концептуальная *основа* этого средства) существуют и развиваются вне должного синтеза, как бы «параллельно друг с другом. Это не может не сказываться отрицательным образом на темпах развития их обоих.

Кроме того, методология системного *подхода* далеко в неполной степени ассимилирует те материалы, которыми располагает *теория* систем. Именно это, как показано нами, в частности, в [124], является одной из главных и глубинных причин того непростого состояния, в котором находится в настоящее время методология системности. Этому состоянию присущи черты стагнации и даже кризисные моменты, что, в первую очередь, как раз и обусловлено явно недостаточным учетом современных представлений об иных по сравнению с «классическими» типами систем. К ним относятся, например, популяционные и временные системы, системы «наложенного» типа, системы с «переменным составом», гетерархические системы и др. (см. обзор в [124]). Не в полной мере учитываются и те представления о «мире систем», которые сложились в рамках синергетических подходов, а также в теории хаоса и др. [223, 280].

Наряду этим, существенную роль в нарастании кризисных моментов в реализации системной методологии сыграли уже не только те факторы, которые связаны с ее *содержанием*, а с гносеологическими *ошибками* ее реализации. Основными из них являются следующие ошибки.

1. Недостаточная методологическая культура исследований, в которых предпринимались попытки реализации принципа системности.

2. Во многих исследованиях принцип системности получал лишь свою частичную – так сказать «парциальную» реализацию. Обычно воплощался лишь какой-либо его отдельный аспект.

3. Далее, это и такое своеобразное гносеологическое явление, как «системный редукционизм». Оно состоит в том, что изучаемый феномен, процесс, явление и т. д., то есть предмет исследования, так или иначе получал характеристику «в качестве системы» и на этом само исследование обычно заканчивалось, поскольку полагалось, что такая характеристика вполне достаточна для исследования в целом.

4. Пожалуй, наиболее распространенной причиной следует считать подмену адекватной трактовки системного подхода именно как методологического *подхода* его неадекватной трактовкой как *метода* исследований. Системный подход – это именно подход, задающий, хотя и вполне определенные, но достаточно общие, методологические ориентиры и императивы. Он поэтому, хотя необходим, но сам по себе еще недостаточен для организации и проведения конкретно-научных исследований.

5. Недифференцированность двух базовых вариантов системного подхода – гносеологического и онтологического, а нередко – и подмена первым вторым.

6. Наконец, значимой ошибкой является и абсолютно неправомерное применение системного подхода по отношению к таким проблемам, которые не только не требуют этого, но и могут быть более эффективно решены иными методологическими и методическими средствами.

Как закономерная реакция на атрибутивно присущие системному подходу ограничения оформился целый ряд направлений и вариантов его развития и совершенствования. Это, в частности, введение понятия «полисистемности» (Д. Н. Завалишина [67]); обоснование и развитие «межсистемного» подхода (Ю. Я. Голиков, А. Н. Костин [40]); комплексное методологическое развитие базовых положений системного подхода в работах В. А. Барабанщикова [17], В. Н. Садовского, Э. Г. Юдина [303] и др.; разработка так называемых синергетических версий системного подхода (Г. Хакен, И. Пригожин [223, 280] и др.).

В наибольшей мере такая необходимость проявилась в ходе разработки трех широко известных концепций, являющихся по своей сущности развитием теории систем, но при этом направленных на преодоление некоторых ее гносеологических ограничений. Это – концепция «системного комплекса», полисистемный подход и синергетическая парадигма. Следует отметить, что в основу всех трех концепций положен тезис об ограниченности традиционного системного подхода в исследованиях специфики сложных систем, их взаимодействия со средой и самоорганизации. Целью каждой из них выступает создание принципиально иной парадигмы и системы категорий для описания процессов происходящих в пространстве сложных нелинейных систем, важнейшей среди которых выступает психика субъекта. В целом, во второй половине XX века наметились две линии серьезных теоретических исследований, задачей которых было преодоление базовых противоречий системного подхода и которые по существу, предопределили возникновение современных «постсистемных» моделей действительности. Условно эти два направления можно разде-

лить на основании способов преодоления гносеологических ограничений классической теории систем: представители первого направления расширяли существующие границы понятия «система», что позволяло включать в него более сложные по своей природе объекты. Представители второго подхода, в свою очередь, делали акцент на уровневых экспликациях систем, дифференцируемой на основании сложности их структурной организации, а также на последующем изучении выделяли специфических видов сложноорганизованных систем.

Наряду с этим, в качестве еще одного – третьего основного направления развития принципов системной методологии выступила разработка *метасистемного подхода*. Его сущность может быть резюмирована следующим образом¹. Прежде всего, следует подчеркнуть, что его гносеологические «истоки» восходят к наиболее общим, а в чем-то даже «прототипическими» положениям познавательного характера. Во-первых, это совокупность взглядов о соотношении *целого* и его *частей*, системы и ее компонентов, о несводимости первой к аддитивной совокупности вторых (то есть о системных качествах, эмерджентных свойствах), о специфике частей в рамках целостности и т. д. Во-вторых, это общие представления и соответствующие им методологические установки, вытекающие из общей логики развития форм научного познания, предполагающие наличие двух его основных стадий – «предметоцентрической» и «системоцентрической». На второй из них предмет исследования раскрывается уже не только «сам по себе» (то есть в аспекте его *качественной определенности* и вне связи с теми более общими системами, в которые он реально включен), но и в его «конкретном» – внутрисистемном бытии, в его *качественной специфичности* (то есть как компонент определенной метасистемы). Иными словами, проблема соотношения части и целого, являясь базовой, исходной и наиболее общей проблемой системного подхода, получает двуединую конкретизацию. Первый ее аспект предполагает движение познания «вглубь» объекта и требует раскрытия механизмов интеграции компонентов (частей) системы в целостность. Второй аспект предполагает раскрытие самой изучаемой системы, как части еще более общей и широкой целостности, которая выступает по отношению к ней

¹ Поскольку общая характеристика метасистемного подхода, а также развернутое изложение его основных положений уже были представлены в целом ряде наших предыдущих работ (см., например, в [124, 131]), то в данной главе – во избежание излишнего дублирования, будут рассмотрены лишь наиболее значимые и принципиальные его положения, которые имеют наиболее непосредственное отношение к основному предмету данного исследования и его главным задачам.

как метасистема. В этом случае между системой и метасистемой имеют место определенные отношения и взаимодействия, которые в принципе подобны общим связям частей и целого. Однако, это – уже «внешние» по отношению к системе взаимодействия.

Таким образом, любая система объективно находится во взаимодействии с определенной – «внешней» по отношению к ней системой (точнее – со многими системами). В этих взаимодействиях она обретает уже не только свою качественную *определенность*, но и качественную *специфичность*; лишь с учетом последней она может быть адекватно понята и достаточно полно раскрыта. В этих же взаимодействиях система проявляет себя не только и даже не столько как автономная целостность, сколько как компонент, как часть более общих метасистем – как зависящая от них и определяемая ими. Все это, повторяем, своего рода аксиомы – наиболее общие положения системного подхода; они, именно в силу их аксиоматичности, обычно принимаются как данность, а потому – не обсуждаются. Вместе с тем, при их специальном анализе возникают определенные вопросы, имеющие непосредственное отношение к теме данной работы.

Так, простое объединение двух указанных – «прототипических» положений приводит к необходимости дифференциации двух классов процессов взаимодействий (и, соответственно, закономерностей, которым они подчиняются). Во-первых, – «внутрисистемных», то есть тех, которые объективно интегрируют систему в целостность, «отличную от среды», обладающую автономностью и «самостью». Во-вторых, – «внешнесистемных», то есть тех, которые обеспечивают ее взаимодействие со средой, точнее – с иными, более общими системами (метасистемами), в которые реально включена любая система. При этом постоянно подчеркивается, что указанные классы взаимодействий находятся между собой в тесной связи и взаимоопосредствованности; первые определяют собой вторые, но в значительной мере и сами определяются ими. Классическим и наиболее показательным примером их взаимосвязи и взаимоопосредствованности является известное положение С. Л. Рубинштейна о диалектике «внешнего и внутреннего в детерминации и функционировании психического» [244]. В этом же ряду – и полемика с ним А. Н. Леонтьева, «обернувшего» исходный тезис С. Л. Рубинштейна (не «внешнее через внутреннее», а «внутреннее через внешнее») [172]. Это, впрочем, не только не меняет суть дела, но с еще большей степенью подчеркивает взаимосвязь и взаимопроникновение внешних и внутренних взаимодействий. Полагается, далее, что внешнесистемные

связи и взаимодействия, в отличие от внутрисистемных, представлены не в *интрасистемном*, а так сказать, в *экстрасистемном* плане, то есть являються именно внешними по отношению к той или иной системе.

Вместе с тем, как показывает история развития научного познания в целом и психологического познания, в особенности, любая дихотомия, а тем более – дизъюнкция является, как правило, не абсолютной, а относительной. Кроме того, можно констатировать и интересную закономерность, согласно которой, чем сложнее система, тем более условным, относительным и трудноразличимым становится само разделение на «внешне»- и «внутрисистемные» процессы, тем менее определенной становится грань между ними и тем в большей степени усиливается мера их взаимозависимости. Психология как наука, имеющая дело с системами, являющимися, пожалуй, наиболее сложными из существующих, постоянно демонстрирует условность и относительность дизъюнкции указанных категорий взаимодействий. Последовательная реализация данной закономерности позволяет высказать предположение, согласно которому межсистемные взаимодействия могут быть представлены не только в *экстрасистемном* плане, но также и в плане *интрасистемном*². Если это, действительно, так, то система, воплощающая в себе эти взаимодействия (вопрос о форме их существования мы пока оставляем открытым), становится качественно иной и более совершенной.

Далее, не менее очевидным и аксиоматичным для методологии системности является положение о необходимости дифференциации качественной *определенности* и качественной *специфичности* любых систем (объектов, явлений, процессов и пр.). Качественная определенность – это совокупность качеств, характеризующих систему «саму по себе», в ее относительной автономности от иных, более общих систем, в которые она, в действительности, включена. Качественная специфичность – это совокупность свойств, которые возникают в результате взаимодействия системы с этими более общими системами, то есть в результате включения в них. При этом качественных спецификаций может быть, как правило, несколько или даже – много, поскольку один и тот же объект (явление, процесс) может включаться в большое количество более общих систем одновременно. Очень существенно, однако, что при дифференциации понятий качественной определенности и качественной специфичности

² На первый взгляд, данное предположение может показаться не вполне обоснованным и даже – неправдоподобным. Не будем, однако, торопиться с оценками и выводами, помня, например, о том, какую роль сыграли в психологии еще менее очевидные и «понятные» представления о механизме «опережающего отражения» [12].

исходным и аксиоматичным является следующее допущение. Качественная специфичность возникает и существует исключительно как результат взаимодействия объекта с более общей системой; она имеет место лишь в процессе этого – актуального взаимодействия, а за его пределами не обнаруживается и, фактически, утрачивается.

Вместе с тем, очевидно, что определенные системы, особенно – сложные сохраняют свою качественную специфичность (причем, множественную) и *в отсутствие* актуального взаимодействия с другими системами. В связи с этим, возникает вопрос – как же это возможно? Есть основания допустить (пока – именно допустить), что такая возможность может быть обеспечена лишь за счет того, что «внешние» системы, по отношению к которым и во взаимодействии с которыми объект обретает качественную специфичность, в какой-либо форме входят в его собственный состав и содержание.

Еще одной теоретической трудностью, преодоление которой, на наш взгляд, в очень существенной степени может способствовать развитию представлений в области системной методологии, является весьма своеобразный феномен, который можно обозначить как «парадокс высшего уровня системы». Его суть заключается в следующем. С одной стороны, высший уровень в иерархической организации любой системы, находясь внутри нее, но не исчерпывает ее содержание (по определению) и является тем самым *частью* этой системы. Это – важнейшая, решающая, доминирующая и пр., но все же именно часть системы. Она осуществляет координирующие, организующие и управляющие функции по отношению к остальным частям системы. С другой стороны, любая система (в особенности – сложная) может быть эффективно организована лишь в том случае, если ее «координирующий и управляющий» центр имеет в качестве объекта своего управления не какую-либо часть системы, а *всю* ее, *все* ее содержание – в том числе, разумеется, и все уровни, включая и высший. Тем самым, складывается внутренне противоречивая ситуация, при которой высший уровень системы должен входить в ее состав, но одновременно – быть как бы «за» и «вне» этого состава, точнее – «над» ним. Это, впрочем, достаточно давняя и традиционная трудность, попытки преодоления которой приводят, например, к выделению в той или иной системе некоторой «управляющей суперсистемы» (которая, однако, сама нуждается в «верховном» управлении), в результате чего возникает типичная ситуация «дурной бесконечности». В психологии эта же трудность является, в конечном итоге, главной причиной известной «идеи гомункула». На наш взгляд, наиболее естественным, хотя и достаточно ради-

кальным способом снятия указанного парадокса может быть предположение, согласно которому в содержании системы может существовать такой уровень, который *одновременно* является и ее собственным уровнем, и уровнем, выходящим за ее пределы (метауровнем), то есть в определенном смысле – локализованным вне ее.

Продолжая анализ некоторых теоретических трудностей, характеризующих современное состояние системного подхода, а также, намекая пути их возможного преодоления, мы считаем, далее, необходимым обратить специальное внимание на очень важное «системное понятие» (и, соответственно, на реальность, обозначаемую им) – понятие *метасистемного уровня*. Уже в ранних работах по общей теории систем (Л. фон Берталанффи) происходит дифференциация данного уровня от иных уровней и указывается, что метасистемный уровень является не только высшим, но и «открытым» [23]. Это, в частности, означает, что через него система взаимодействует с иными системами и развивается в таком взаимодействии. Вместе с тем, приходится констатировать, что понятию метасистемного уровня явно «не повезло» в плане внимания к нему со стороны исследователей и, соответственно, – в плане его изученности. Этому, конечно, в значительной степени способствовала и сложность, противоречивость, а в чем-то даже и парадоксальность данного уровня. Причем, эта противоречивость и двойственность заложена даже в самой этимологии понятия «метасистемный»: она указывает на то, что некая сущность (в данном случае – уровень) *и* принадлежит системе, *и* лежит вне ее. Но тогда возникает вопрос, где же «на самом деле» локализуется данный уровень? Обычно принимается второй из указанных вариантов, причем – в упрощенной форме, когда понятием метасистемности обозначается сам факт включенности той или иной системы в иные системы более высоких порядков, а также ее взаимодействия с ними. Такая, повторяем, – упрощенная трактовка не исчерпывает собой всей специфики понятия метасистемного уровня и тем более – никак не объясняет его, а фиксирует лишь тривиальный факт взаимодействия системы и метасистемы. На наш взгляд, для того, чтобы более адекватно и конструктивно раскрыть его специфику, необходимо допустить, что метасистемный уровень может локализоваться внутри самой системы. Он, по-видимому, вообще имеет двойную локализацию – и вне, и внутри системы, в связи с чем формы, механизмы и способы его существования также могут быть принципиально гетерогенными.

В контексте сказанного целесообразно сделать и еще одно замечание. Анализ истории развития идей системности свидетельствует о том, что явный акцент на всем ее протяжении делался на факторах и меха-

низмах, объединяющих ее в целостность и выделяющих ее из «среды» – на механизмах и способах интеграции, автономизации, обеспечения автономности – «самости» систем. И это вполне понятно, даже – естественно с точки зрения господствующей «системоцентрической» парадигмы. Вместе с тем, реальный факт включенности любой системы в более широкий и онтологически представленный контекст, хотя, конечно, и осознавался и учитывался в общем плане, но получал значительно меньшее раскрытие. Иными словами, доминировала и продолжает доминировать не только «системоцентрическая» парадигма как таковая, но и своего рода «абстракция системы», «системная аналитичность». Она означает выделение системы из среды (метасистемы) и изучение первой в относительной самостоятельности от второй. Аналитическая парадигма, «изгнанная» системным подходом в дверь», вернулась через «окно системной аналитичности». Более того, в результате этого невольно складываются представления, согласно которым, чем более автономной и самодостаточной является система, тем она более совершенна и эффективна. Мы считаем, что от этих взглядов необходимо отказаться, поскольку дело обстоит как раз наоборот: чем в большей степени система включена в метасистему и согласована с ней, тем выше ее адаптивность и сложность. Но достичь этого она может, по-видимому, лишь в том случае, если в ее собственной структуре будет представлен соответствующий уровень – уровень, обеспечивающий такое включение, то есть опять-таки – метасистемный уровень.

Все вышеизложенное свидетельствует о важной, но пока не реализованной роли, которая может принадлежать в развитии системного подхода понятию *метасистемного уровня* организации. Действительно, все констатированные выше трудности как бы «стягиваются» в один проблемный узел, связанный с данным понятием. В самом деле, как было показано выше, до сих пор данное понятие остается одним из наименее раскрытых в методологии системности³. Более того, оно остается и одним из самых противоречивых, непонятных и отчасти – даже парадоксальных. Эта парадоксальность связана, прежде всего, с тем, что метасистемный уровень, рассматриваясь как принадлежащий той или иной системе и, более того, трактуясь как ее «высший и ведущий» уровень (по определению), обычно не включается в состав и содержание этой системы. Он локализуется

³ Можно, по-видимому, сказать и более категорично: степень его изученности подобна этимологии самого этого понятия (метасистемный как внесистемный), то есть такова, что оно практически вынесено за пределы принципа системности, имеет поэтому своего рода «метасистемную локализацию».

вне ее – в плане ее взаимодействий с более общими целостностями – метасистемами. Исторически сложившиеся, традиционно закрепившиеся и ставшие аксиоматическими представления в данной области предпочитают «не замечать» (для сохранения концептуального комфорта) эту противоречивость и парадоксальность понятия метасистемного уровня. Вместе с тем, как показывает проведенный выше анализ, эти представления не только могут, но и должны быть существенно уточнены, а частично – и скорректированы. Без такой коррекции вряд ли возможно развитие самого системного подхода в целом.

Сущность этих – «канонических» представлений может быть резюмирована следующим образом. При изучении некоторого объекта с позиций принципа системности в ней дифференцируется ряд иерархически соподчиненных уровней. Кроме того, система характеризуется двумя классами взаимодействий – внешне- и внутрисистемными. Первые обеспечивают ее включенность в контекст более общих по отношению к ней систем, обозначаемых понятием метасистем. Эти взаимодействия составляют содержание – своего рода «ткань» метасистемного уровня. Они, а, следовательно, и сам метасистемный уровень (по определению) представлены поэтому, так сказать, в «экстрасистемном» плане. Иначе говоря, эти представления фиксируют, в основном, *факт* существования взаимодействий системы с более общими метасистемами и их определяющую роль для функционирования самой системы. В связи с этим, возникает вопрос о корректности и универсальности – о «всеобщности» указанных представлений, об их достаточности для характеристики всего многообразия существующих систем.

По нашему мнению, для того, чтобы попытаться ответить на сформулированный выше вопрос, его целесообразно намеренно заострить и сформулировать в следующем виде. Является ли положение о том, что метасистемный уровень может локализоваться только *вне* самой системы, всеобщим и универсальным для всех типов реально существующих систем? Или же такая – экстрасистемная локализация является, хотя и наиболее типичной и распространенной, но все же *частной*, а не *общей* закономерностью организации систем?

Очевидно, что в случае позитивного ответа на данный вопрос надо будет признать возможность включения метасистемного уровня в структуру и содержания самих систем, то есть его существование не только в экстрасистемном, но и в интрасистемном плане. Причем, следует помнить, что речь должна идти о возможности именно *существования в той или иной форме*, а не обязательно и не только об онтологической представленности как одной из таких форм.

Предпринимая попытку ответа на данный вопрос, мы считаем необходимым подчеркнуть следующее. Вся история развития психологии, ее наиболее общие положения, а также сама атрибутивная природа психики указывают на существование базового и фундаментального, а не исключено, – и наиболее общего принципа ее организации. Более того, этот принцип является настолько общим, его проявления и воплощения настолько многообразны, а сам он настолько «привычен и обычен», что подробно раскрывать его нет необходимости, а достаточно лишь указать на его смысл. Внешняя – *объективная реальность* (как метасистема, с которой исходно взаимодействует психика) получает в ней своего рода «удвоенное» существование в виде *субъективной реальности* – в форме так называемого «отраженного» (если пользоваться традиционной терминологией). Эта субъективная реальность может принимать очень разные формы, она может по-разному обозначаться и трактоваться в плане ее механизмов, структур и процессов, но сам факт ее существования неоспорим и непреложен⁴. В психологии существует очень много понятий для обозначения этой реальности, а также ее разновидностей, форм, аспектов, проявлений и т. д. Приведем лишь некоторые из них: «внутренняя информация», «знания», «ментальные репрезентации», «когнитивные схемы», «опыт», «образ мира», «внутренний мир», «модель ситуации», «субъективные репрезентации», «скрипты» и мн. др. [29, 80, 187, 197, 214, 272, 284, 285, 326, 398, 431 и др.]

Иными словами, атрибутивная природа психики, а одновременно – ее уникальность (и это раньше обозначалось как ее «отражательная природа») такова, что в ней объективная реальность получает свое «удвоенное бытие» в форме реальности субъективной. Более того, чем полнее, адекватнее и точнее будет совпадать последняя с объективной реальностью, тем большие предпосылки обеспечиваются и для решения общеадаптационных задач. Следовательно, можно констатировать, что та метасистема, с которой исходно взаимодействует психика, в которую она объективно включена и которая «внешнеположена» ей, оказывается представленной в структуре и содержании самой психики. Она транспонируется в психику, хотя и в очень специфической форме – в форме реальности субъективной (которая, однако, по самой своей сути и назначению *должна* быть максимально подобной в аспекте своих информационных и содержательных характеристик объективной реальности). Есте-

⁴ Более того, как известно, степень его неоспоримости и очевидности даже выше, нежели очевидность существования объективной реальности, что послужило основанием для целого ряда философских направлений и доктрин.

ственно, что наиболее сложным и главным исследовательским вопросом является проблема того, *как* именно это происходит? Как порождается субъективная реальность во взаимодействии с внешней, объективной реальностью? По существу, это и есть основной вопрос психологии, и она пока не готова дать на него удовлетворительный ответ. Однако сам факт порождения и, соответственно, – существования субъективной реальности как «удвоенной» объективной реальности имеет место и не вызывает сомнений. Причем, – «не вызывает» в такой степени, что этот фундаментальный факт очень часто просто принимается как данность, но не учитывается в должной мере при решении тех или иных исследовательских задач. В частности, он очень слабо не учитывается и в исследованиях, базирующихся на принципе системного подхода, а также – что еще более негативно – в содержании самого системного подхода.

Итак, сама *сущность* психического такова, что в *его собственном* содержании оказывается представленной и получает свое «удвоенное» существование та метасистема, которая является по отношению к нему исходно «внешнеположенной» и в которую оно объективно включено. Повторяем, что речь идет именно об определенной *форме существования* этой объективной реальности, а не об ее онтологической представленности в психике. Причем, чем более полным, адекватным и так сказать «глобальным» является такое представительство метасистемы в собственном содержании психики, тем «лучше для нее самой» – тем выше ее адаптационные и многие иные возможности.

Прямым логическим следствием этого является то, что взаимодействие психики (как системы) с метасистемами, в которые она исходно включена, первично может осуществляться и при *отсутствии актуального контакта с ними*. Реальность, которую очень трудно оспаривать, такова, что любое внешнее взаимодействие с миром многократно опосредствуется «внутренними представлениями» о ней. Человек взаимодействует не столько с «миром» непосредственно, сколько со своими представлениями о нем, с его субъективной моделью. Вместе с тем, данный факт обычно не осознается и субъективно не репрезентируется. Как отмечал А. Н. Леонтьев, «перед человеком – мир, а не «мир» и «картина мира» [172]. Понятно, что системы, которые могут взаимодействовать со средой и вне актуального контакта с ней, получают огромные преимущества. В частности, оказывается возможной «подготовка» к возможным вариантам реальных взаимодействий, ориентации в общей ситуации возможных взаимодействий, получения временного ресурса для обработки больших массивов информации и мн. др. Известные

феномены «рефлексивной паузы», а также уже упомянутого выше «опережающего отражения» – одни из наиболее показательных и известных примеров сказанного.

Все рассмотренные выше вопросы являются очень общими и базируются на фундаментальных, отправных общепсихологических представлениях. Вместе с тем, все они в очень слабой степени ассимилированы в настоящее время методологией системности. Представляется парадоксальным и даже удивительным тот факт, что системный подход, то есть методология, ориентированная на решение наиболее *общих* вопросов, до сих пор не уделяет должного внимания этим, повторяем, фундаментальным проблемам. И наоборот, попытка их синтеза с методологией системного подхода позволяет сделать ряд значимых, на наш взгляд, заключений. Причем, следует особо подчеркнуть, что этот синтез отнюдь не является формальным – «механическим» и внешним. Он, напротив, обусловлен внутренней логикой развития системного подхода и основными тенденциями развития общепсихологических представлений о структурно-функциональной организации психики. Об этом свидетельствует уже самый первый, но одновременно – и главный, наиболее общий вывод, который оказывается возможным сделать на основе такого синтеза. Это – вывод, согласно которому следует признать, что структурно-функциональная организация психики предполагает *включенность* метасистемного уровня в само ее содержание, в ее собственную структуру.

По отношению к психике метасистемный уровень имеет не только экстрасистемную представленность (как по отношению практически ко всем иным известным в настоящее время системам), но и интрасистемную представленность. Метасистема, в качестве которой по отношению к психике выступает, в конечном итоге, вся «внешнеположенная» ей объективная реальность (а также взаимодействия с этой реальностью) получает в содержании самой психики свое «удвоенное бытие», свое «второе существование». Оно, разумеется, нетождественно онтологической представленности, а принимает качественно иные формы. Кардинальное отличие всех этих форм от «исходного бытия» метасистемы состоит в том, что они носят противоположный по отношению к нему характер – имеют не материальную, а *идеальную* природу. Для их обозначения, как мы уже отмечали, в психологии выработано множество понятий. И наоборот, метасистемный уровень синтезирует в себе все эти важнейшие психические образования, а само понятие метасистемного уровня является *родовым* по отношению к каждому из них как *видовому*.

Очень показательно в данной связи, что исследование именно этих форм субъективной репрезентации объективной реальности по праву является в настоящее время одной из *главных* тенденций развития общепсихологических исследований, особенно явно представленной в современной когнитивной психологии и в метакогнитивизме. Эти исследования направлены на раскрытие механизмов и закономерностей структурно-функциональной организации «ментальных репрезентаций», «систем знаний» и т. п. Вместе с тем, важно понимать не только эти механизмы и закономерности, но и общий смысл, психологический *статус* указанных образований в общей структуре психического. А статус их как раз и определяется принадлежностью к особому – метасистемному уровню, представляющему по своему содержанию «иноебытие» объективной реальности в форме реальности субъективной, в форме ее идеальных моделей и репрезентаций.

Развитая выше трактовка, предполагающая возможность включения метасистемного уровня в содержание и структуру самой системы, с необходимостью приводит к еще одному следствию. Дело в том, что, с одной стороны, метасистемный уровень по своим содержательным, информационным характеристикам является ничем иным, как «повторением» объективной реальности, ее отражением. Более того, чем более полным, адекватным, а в идеале – «изоморфным» он будет по отношению к объективной реальности, тем лучше для всей системы – психики. С другой стороны, являясь по своему содержанию информационным и выступая как совокупность «знаний о мире» (в широком смысле), метасистемный уровень является именно уровнем, имеет *статус уровня* и включен в общую иерархическую структуру уровневой организации системы – психики. Важно и то, что метасистемный уровень (по определению) является не «рядовым» уровнем, а уровнем иерархически высшим.

Отсюда вытекает важное следствие. Знания, «субъективная информация», «ментальные репрезентации», вообще – все содержательно-информационные образования психики, являясь отражением объективной реальности, не есть чисто информационные, содержательные образования; они имеют в своей совокупности статус *структурного уровня* в общей организации психики. Этот уровень взаимодействует со всеми иными ее иерархическими уровнями. Тем самым, система знаний (повторяем – в широком смысле, то есть все информационное содержание психики) сама начинает подчиняться общим структурно-уровневым закономерностям. Несколько упрощая реальность можно сказать: знания оказываются в состоянии управлять структурой; содержание получает статус детерминанты функциональной динамики.

Предложенная выше трактовка метасистемного уровня как «встроенного» внутрь системы и, более того, локализованного на «вершине» ее структурно-уровневой иерархии, позволяет сформулировать и еще одно предположение. По-видимому, те представления о «мире систем», которые исторически сложились и являются традиционными в настоящее время, не могут считаться достаточными. Согласно им, как известно, высшим «внутренним» уровнем организации является общесистемный уровень, а метасистемный уровень рассматривается как внешний, локализованный во взаимодействиях самой системы с другими системами (метасистемами). Эти представления справедливы для очень многих и, более того, для подавляющего большинства типов и классов реально существующих систем. Они, однако, не универсальны и потому – не абсолютны. Дело в том, что, как показано выше, существует, как минимум, еще один класс систем, для которых указанное условие – условие внешней представленности метасистемного уровня не выполняется. В них он, напротив, включен в содержание их самих и, более того, локализуется на вершине их общей структурно-уровневой иерархии. Отсюда с необходимостью следует, что и общая теория систем и системный подход – в их современном виде, то есть в виде, сформировавшемся на основе представлений об универсальном и абсолютном характере систем только с «внешним» метасистемном уровне, также не являются общими. Они – частный, хотя и важнейший случай более общих представлений, учитывающих существование всех классов систем – в том числе и систем со «встроенным» метасистемным уровнем.

С позиций сформулированных представлений могут быть достаточно естественным образом преодолены те теоретические трудности, которые были сформулированы выше и, в частности, та из них, которая была обозначена выше как «парадокс ведущего уровня систем». Нетрудно видеть, что развитая нами выше трактовка метасистемного уровня как принципиально *двойственного* и имеющего две основные формы существования как раз и позволяет дать вполне естественное и даже – необходимое разрешение указанного парадокса. Действительно, как показано выше по отношению к организации психики, данный уровень «встраивается» в ее собственную структуру и, более того, обретает в ней статус ведущего, высшего. Тем самым он получает в ней свое внутрисистемное бытие, выступает именно как уровень в общей структурно-уровневой организации психики. В этом своем статусе он представлен, как уже отмечалось, в форме многих образований, давно и подробно изучающихся в психологии, особенно – в когнитивной психологии и в метакогнитивизме.

Вместе с тем, по своим содержательно-информационным характеристикам (по своей так сказать «наполненности») данный уровень является своеобразным «дубликатом» объективной реальности. Он выступает продуктом и результатом ее «отражения», точнее воссоздания – порождения. Причем, подчеркнем еще раз, что чем более точным, полным и адекватным является соответствие этих содержательно-информационных характеристик объективной реальности, тем эффективнее функционирует и сам этот уровень, и все иные – соподчиненные ему уровни, и вся психика в целом. Будучи локализованным, разумеется, в «интрапсихической» плоскости, данный уровень локализуется самим субъектом вне ее – в объективной реальности⁵. Тем самым, данный уровень субъективно «выносится» за пределы психического, объективно оставаясь, естественно, внутри него.

Итак, можно видеть, что и «парадокс высшего уровня организации», и проблема неопределенности понятийного и концептуального статуса термина «метасистемный уровень», действительно, могут быть разрешены лишь в том случае, если для этого привлечь общенаучный *принцип дополнительности*. Как было продемонстрировано выше, сущность, специфика и атрибутивная природа метасистемного уровня таковы, что он не может быть интерпретирован по принципу «или – или» (то есть как локализованный *или* вне психики, *или* внутри нее). Он может быть адекватно и корректно раскрыт и объяснен лишь по принципу «и – и», то есть как имеющий «двойную локализацию». Эта «двойная локализация» метасистемного уровня означает, кроме того, существование двух его основных форм, модусов – материального и идеального.

Таким образом, подводя предварительные итоги проведенного анализа, мы хотели бы подчеркнуть главное. Этот анализ показал, что существующие традиционные взгляды относительно понятия «метасистемный уровень», а также его места и роли в организации психики нуждаются в существенной корректировке или даже – в определенном пересмотре. И наиболее важным шагом в данном направлении является отказ от традиционных представлений, согласно которым метасистемный уровень локализуется только вне системы. Такая – внешняя представленность, хотя, разумеется, имеет место и, более того, является *основной*,

⁵ Одним из проявлений этой общей особенности, раскрытым Л. М. Веккером на материале изучения перцептивных процессов, является, как известно, сформулированный им «онтологический парадокс психики»: то, что реально (онтологически) представлено в содержании психики – например, перцептивный образ – субъективно вынесено за ее пределы и локализуется там, где расположен объект [29].

в то же время, не может считаться *единственной* и потому *абсолютной*. Данный уровень может быть «встроен» в собственную структуру системы, получая при этом, однако, качественно новые – иные по сравнению с его «экстрасистемной» представленностью формы существования. Кроме того, появляются основания для дифференциации особого, специфического класса систем как таковых – тех, которые характеризуются рассмотренными выше особенностями; в данный класс входят системы со «встроенным» метасистемным уровнем. И, разумеется, психика, рассмотренная с системных позиций, является наиболее характерным и показательным представителем данного класса⁶.

Отсюда следует, что главным направлением и основным условием развития системного подхода в целом должна выступать его эволюция в направлении ассимиляции категории метасистемного уровня, а также его трансформация, позволяющая изучать и объяснять все классы систем, в том числе и системы со «встроенным» метасистемным уровнем. Наряду с этим, предложенная трактовка понятия «метасистемный уровень», а также развитые представления о системах со «встроенным» метасистемным уровнем и обоснование принадлежности к ним психики показывают, что современные варианты системного подхода не вполне адекватны самой атрибутивной природе психики. Эти варианты в любой своей разновидности базируются на признании факта лишь «внешнего» существования метасистемного уровня, тогда как специфика и даже – уникальность психики состоит в том, что это – система со «встроенным» метасистемным уровнем. При этом следует подчеркнуть, что психология как наука выступает уже не только в качестве «пользователя» системного подхода, но и в качестве активного, продуктивного начала его собственного развития; она не только вскрывает ограниченность его современного состояния, но и указывает на конкретный «вектор» его развития и эволюции.

Действительно, если в не столь далеком прошлом системный подход опережал по своему эвристическому потенциалу «средний теоретический уровень» психологических исследований и создавал для них своеобразную «зону ближайшего развития», то в дальнейшем складывается уже принципиально иная ситуация. Системный подход как методологический принцип нередко уже «не успевает» за достигнутым и постоянно развивающимся уровнем современных психологических исследований. В силу этого, он часто оказывается не только не способным выступить

⁶ В данной связи, разумеется, вполне логично возникает вопрос о содержании и составе данного класса систем; он будет рассмотрен ниже.

в качестве эвристического средства продуцирования *нового знания*, но и не является достаточным даже как объяснительное – интерпретационное средство для теоретического осмысления *уже полученных* результатов.

Для своего развития принцип системного подхода должен ассимилировать те основные результаты и теоретические представления, которые содержатся в современных психологических данных. Реализуя данный тезис, мы сформулировали следующее общетеоретическое предположение. Психика представляет собой такую – особую и качественно специфическую систему, которая не может быть адекватно и полно понята с позиций «классических» представлений, сложившихся к настоящему времени в системном подходе. Ее качественное своеобразие определяется тем, что она является системой со «встроенным» метасистемным уровнем; это требует новых – дополнительных по отношению к уже существующим подходам и гносеологических средств ее исследования.

Конкретно это означает, что, как уже отмечалось выше, та метасистема, в которую исходно – онтологически включена психика (то есть система объективной реальности), оказывается представленной в содержании и структуре самой психики – в форме субъективной реальности, в модусе идеального. Подчеркнем, что речь идет, разумеется, не об онтологической представленности метасистемы в системе (психике), а об определенном типе, форме этой представленности – в форме идеальных моделей, «дубликатов», репрезентаций и пр., то есть о представленности *функциональной*. Вместе с тем, сам факт такой представленности, безусловно, имеет место, и он кардинальным образом меняет закономерности функционирования систем со «встроенным» метасистемным уровнем по сравнению с «классическими» системами.

Благодаря данному уровню (как уровню, одновременно и включенному в содержание системы и «вынесенному» за ее пределы), открывается принципиальная возможность для своего рода *объективации* системой самой себя в качестве *предмета* организации и управления. Система, не нарушая рамок своей целостности и «онтологической ограниченности», в то же время, оказывается в состоянии выйти за свои собственные границы и сделать саму себя предметом своих же собственных воздействий, своей активности. Наиболее четким и несомненным феноменологическим индикатором этой особенности является вся совокупность так называемых «рефлексивных явлений». Другими словами, возникновение «встроенного» метасистемного уровня означает не только появление в структуре целого (психики) «еще одного» – пусть даже и высшего, важнеешего уровня. Дело еще и в том, что данный уровень

атрибутивно связан с *новым принципом* функциональной организации психики (и даже базируется на нем). Он состоит в том, что именно благодаря метасистемному уровню – как уровню, одновременно локализованному и внутри системы, и вне ее – система обретает возможность делать саму себя *в целом* объектом своего же собственного воздействия, управления, своей собственной организации (посредством своеобразного выхода на этот – внешний по отношению к ней уровень)⁷. Можно видеть, таким образом, что данное заключение полностью созвучно основным, атрибутивным характеристикам организации психики в целом. Действительно, на высшем уровне ее организации локализуется *сознание* как таковое. Однако, известно, что его важнейшей – именно *атрибутивной* и определяющей чертой как раз и является свойство *трансцендентности*, то есть возможность «выхода за пределы» наличного, возможность оппозиционирования к своему собственному содержанию.

Все сказанное можно обозначить как *метасистемный принцип функциональной организации* психики. Он, повторяем, сопряжен с включением в ее структуру метасистемного уровня и, более того, является его основой. При этом следует иметь в виду, что сам статус понятия «принцип» предполагает достаточно *общий* характер его действия и множественность сфер существования. Следовательно, есть основания считать, что он характеризует собой не только отношения метасистемного уровня с иными уровнями организации системы *в целом*, но и пронизывает собой многие другие – также важные, хотя и *более частные* аспекты ее организации. Эту же мысль можно сформулировать по-другому. Психика как суперорганизованная система, придя в результате своей эволюции к метасистемному принципу организации как к общему, может, вместе с тем, мультиплицировать его и в своих частных проявлениях. Этот – достаточно важный, по нашему мнению, вывод подтверждается многими общепсихологическими данным и результатами, в том числе – и полученными нами (см. ниже).

Так, именно благодаря метасистемному уровню и его «встроенности» в саму систему (психику) обеспечивается возможность существования фундаментального феномена (точнее – механизма), который можно условно обозначить как механизм *метасистемной обратимости*. Его суть столь же проста и понятна феноменологически, сколь трудна для конкретно-научного объяснения и состоит в следующем. Благодаря ему, система со «встроенным» метасистемным уровнем оказывается в состоя-

⁷ В связи с этим можно видеть, что сформулированный в данной работе подход по-новому ставит (и в определенной мере решает) традиционную проблему *самоорганизации*.

нии объективировать себя для своей же собственной активности (регуляции, организации, координации и пр.). В самой системе (психике) складывается такой «функциональный орган» и такие ее механизмы, которые позволяют ее *части* (то есть метасистемному уровню) как бы оппозиционировать себя по отношению к ней *в целом*; относиться к самой себе как к «целостности». В результате этого любой процесс, протекающий в психике, будучи транспонированным на метасистемный уровень, становится направленным не на «внешнюю среду», а на внутреннее содержание психики (а часто – и сам на себя). В результате этого возникают известные явления и процессы, которые обозначаются, например, как «мышление о мышлении» (метамышление), «память о памяти» (метапамять), «самонаправленное внимание», «метакогнитивный мониторинг», то есть как метакогнитивные процессы [284, 285, 398], а более традиционно – как рефлексивные процессы и феномены. Другими словами, те процессы и механизмы, которые заложены в психике исходно и реализуются на всех иных (кроме метасистемного) уровнях, могут переноситься и на этот – метасистемный уровень. Но тогда они в известном смысле оппозиционируются и объективируются по отношению к ней; они становятся направленными на *всю систему* психики в целом, а также на ее отдельные компоненты. В результате этого все внутрисистемные процессы, механизмы, закономерности и феномены сами становятся объектами активных воздействий со стороны их же самих, а также объектом «отражения» (если использовать традиционную терминологию) с их стороны, но представленных на метасистемном уровне. Очевидно потому, что механизм метасистемной обратимости является главным средством, обеспечивающим возможность такого фундаментального класса процессов, каковыми являются *рефлексивные процессы*, возможность рефлексии как уникального психического феномена в целом. На наш взгляд, рефлексия – это и есть процесс, обеспечивающий связь общесистемного уровня организации психических процессов, то есть максимально обобщенного уровня, на котором представлена вся их совокупность, и метасистемного уровня организации психики.

Принадлежность к метасистемному уровню является фундаментальной, общей особенностью многих очень важных для современных представлений и понятий психологии – таких, в частности, как понятия «ментальных репрезентаций», «когнитивных представлений», «схем», «сценариев» (скриптов), «структур субъективного опыта», «информационных моделей», а в более общем плане – знаний как таковых. Все они характеризуются определенной двойственностью: являясь по своему

психологическому «обеспечению», по своему «носителю» внутрисистемными (и реализуясь поэтому за счет внутрисистемных уровней), по своему *содержанию* они как бы выходят за пределы системы субъективной реальности. Они выступают превращенной формой объективной реальности – своего рода «слепком» с нее, точнее – продуктом ее активного воссоздания и в этом смысле – порождения, а не только «отражения». В данном отношении метасистемность является атрибутивным качеством всех указанных (и иных – подобных им) образований, *родовым* их свойством. В свою очередь, каждое из них предстает с этих позиций как *видовое* образование в пределах самого метасистемного уровня.

Именно понятие метасистемности позволяет органично включить в содержание, состав самой системы психического то, что ей не только не принадлежит, но и что ей в определенном смысле *противоположно* – объективную реальность. Более того, она – объективная реальность не просто включается в систему психического посредством своей трансформации в свою превращенную форму, но и занимает при этом ведущий уровень, выступая на нем как субъективная реальность. И в этом плане можно сформулировать следующее предположение. С одной стороны, очевидно, что все психические образования и структуры, локализующиеся на метасистемном уровне, обладают свойством *идеальности*. Именно это свойство соединяет в себе, казалось бы, «несоединимое» – обязательную связь с материальным носителем, «отягощенность духа материей» и, в то же время, – выход за нее; принадлежность системе (носителю) и преодоление границ этой системы. Но с другой стороны, менее очевидно, но более существенно то, что сам метасистемный уровень, а также его формирование – сначала в фило-, а затем и в онтогенезе, является важнейшей и, не исключено, решающей причиной, *предпосылкой* для возникновения свойства идеальности как такового в целом. Лишь те системы, которые достигают в своем развитии возможности «встраивания» метасистемного уровня в свое собственное содержание и структурно-функциональную организации, обретают способность к генерации свойства идеальности, получают возможность «доступа к идеальному» и к функционированию на его основе. Многочисленные исследования, выполненные в последние годы на основе метасистемного подхода, действительно, достаточно убедительно свидетельствуют о том, что не только психика *в целом*, но также и ее основные «*составляющие*» также организованы на основе данного принципа [112, 124, 126, 127, 128, 131, 135 и др.]. Так, частности, данный принцип был успешно реализован при изучении структурно-уровневой организации системы

психических процессов, способностей, сознания, в организации процессов принятия решения, в организации мотивационной сферы личности, а также и в организации личности в целом. Тем самым получает свое обоснование и содержательное наполнение общий тезис, согласно которому и психика в целом, и ее основные «составляющие» базируются на основе принципа метасистемной организации и, следовательно, должны быть проинтерпретированы как принадлежащие к особому и качественно специфическому классу систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Этот общий для психики принцип воспроизводится – *мультиплицируется* и в основных ее «составляющих». В связи с этим, становятся очевидным, что, реализуясь в целом ряде подсистем, данный принцип, действительно, демонстрирует свой статус как именно *общего* принципа организации.

В свете представленных материалов с логической необходимостью формулируются, как минимум, две – первоочередных группы вопросов методологического плана.

Первая из них состоит в следующем: каков *объем* самого понятия «системы со «встроенным» метасистемным уровнем»? Какие разновидности этих систем существуют и вообще – существуют ли эти разновидности как таковые; или же психика является единственным и потому – уникальным их представителем? Какова «предметная сфера» отнесенности метасистемного подхода? Смысл этих вопросов можно сформулировать и несколько иначе. Образуют ли системы со «встроенным» метасистемным уровнем некоторый *класс*, внутри которого они дифференцируются на виды, типы; или же это – не класс систем, а одна – специфическая и уникальная система, в качестве которой выступает психика. В некотором смысле данный вопрос вообще является ключевым, поскольку именно от него зависит определение границ действия, ограничение сферы применимости метасистемного подхода как такового. Тот или иной вариант ответа на него будет определять *меру обобщенности* всех положений относительно метасистемного подхода в целом. Или он справедлив для определенного *класса* систем, или же – лишь для *одного*, хотя и уникального по своей значимости, вида систем – для психики?

По всей вероятности, при современном уровне развития представлений пока нельзя дать полный и исчерпывающий ответ на данный вопрос. Вместе с тем, можно предложить следующий вариант его решения. Есть основания считать, что такого рода системы, действительно, представляют собой определенный класс, внутри которого могут дифференцироваться, как минимум, *три* их основных типа.

Во-первых, как мы показали выше, психика в целом представляет собой такого рода систему – причем, в ее максимально полном и развернутом проявлении. Во-вторых, поскольку метасистемный принцип, как было показано в достаточно большом количестве исследований, действительно, воплощается – мультиплицируется в организации основных подсистем, «составляющих» психики, то и их – эти *базовые подсистемы* тоже необходимо включить в данный класс. Более того, на наш взгляд, именно их совокупность составляет основную часть всего объема данного класса. Он как раз и образован в значительной своей части базовыми подсистемами психики, из которых синтезирована «мегасистема» психического. Можно предположить также, что именно наличие «встроенного» метасистемного уровня должно рассматриваться как общее – *родовое* и, возможно, главное свойство отдельных подсистем психики и всей ее в целом. В-третьих, не только возможен, но и, по нашему мнению, – необходим и еще один способ дифференциации рассматриваемых систем. Он, однако, имеет противоположный по своей направленности «вектор» – не «вглубь» психики, а «вовне» ее, то есть в плоскость *интериндивидуальных* взаимодействий; в сферу межличностных отношений и интересубъектной организации. Дело в том, что, как показывают представленные выше материалы, *групповая* форма организации также наиболее полно раскрывается с позиций метасистемного принципа. Данное положение справедливо, впрочем, как показано в [135], и по отношению к организациям различного масштаба. Другими словами, *третьим* подклассом систем со «встроенным» метасистемным уровнем могут считаться те системы, которые формируются посредством синтеза «базовых представителей» такого рода систем – индивидуальных психик. Они в своей совокупности составляют содержание того макрокласа систем, которые традиционно обозначаются в науке как «*рефлексивные системы*».

Вторая группа основных вопросов, к постановке которых, собственно говоря, и приводят результаты проведенного выше анализа, заключается в следующем. Каковы общие по своему методологическому смыслу, но конкретные по содержанию направления эволюции и, возможно, трансформации системного подхода в метасистемный? Какие новые особенности и потенциальные возможности содержит в себе метасистемный подход? В каких отношениях он находится с традиционным – «классическим» системным подходом? Почему и как конкретно он должен быть понят в качестве продукта его развития и эволюции, но в то же время – и своеобразного «диалектического снятия»

и преодоления ряда упрощенных представлений о «мире систем», сложившихся в нем? Каково основное *содержание* принципа метасистемности?

На наш взгляд, за своеобразную «точку отсчета» при решении этих вопросов целесообразно взять сложившиеся в системном подходе представления об определенной – достаточно инвариантной совокупности методологических императивов, соблюдение которых диктуется данным подходом. Как известно, эта совокупность, взятая в ее «хронологической развертке» составляет содержание «алгоритма системного исследования» [124, 125, 135, 175]. Он предполагает реализацию следующих «шагов» – этапов системного исследования.

1. Изучение системы в аспекте ее включенности в более общую целостность – метасистему и определение тех характеристик, которые она обретает в ней; это – *метасистемный план* исследования.
2. Изучение системы в плане основных закономерностей *структурной* организации.
3. Раскрытие особенностей *функциональной* организации системы (функциональный план исследования).
4. Определение *генетических* особенностей и закономерностей развития системы (генетический план исследования).
5. Определение наиболее обобщенных свойств изучаемой системы – ее *системных качеств*, интегративных свойств (интегративный план исследования).

Именно эти представления, являющиеся базовыми и исходными в методологии системности, целесообразно использовать, по нашему мнению, для дальнейшей характеристики метасистемного подхода. При этом следует, конечно, подчеркнуть, что *общее* содержание каждого из указанных выше аспектов метасистемного подхода, а тем более – их совокупности является очень объемным, что делает практически невозможным его характеристику в данной работе. Кроме того, такая характеристика уже была осуществлена в целом ряде наших предыдущих работ. В силу этого, в представленных ниже материалах будут рассмотрены, во-первых, *наиболее важные* и принципиальные материалы, соотносящиеся с каждым из указанных аспектов. Во-вторых, разумеется, приоритет будет отдаваться тем аспектам принципа метасистемности, которые *наиболее релеванты* основной теме данной работы – исследованию процессов принятия управленческих решений.

1.2. Содержание метасистемного подхода

1.2.1. Метасистемный план исследования

Обращаясь к вопросу о специфике взаимосвязи системного и метасистемного модусов по отношению к рассматриваемым здесь системам, мы считаем необходимым, прежде всего, подчеркнуть следующее положение. Оно состоит в том, что по отношению к этому модусу обнаруживается следующая закономерность⁸. Те методологические императивы и гносеологические установки, которые сформулированы в «классическом» системном подходе, сохраняют в целом и в наиболее общем виде свою справедливость и по отношению к системам со «встроенным» метасистемным уровнем. Более того, они совершенно необходимы для их адекватного и полного раскрытия. Вместе с тем, по отношению к системам такого рода обнаруживаются некоторые *новые* – достаточно существенные особенности и закономерности, без учета которых их изучение не может быть ни адекватным, ни полным. Иными словами, «классические» системные императивы и установки гносеологического плана, являясь *необходимыми* для изучения этих систем, сами по себе еще *недостаточны* для этого. Они должны быть дополнены, а частично – и скорректированы (и в ряде случаев – заменены) новыми представлениями и закономерностями.

Действительно, с одной стороны, безусловно, психика, личность в целом объективно – онтологически являются «частью мира», то есть выступают как подсистемы по отношению к метасистеме объективной реальности. В ней они обретают свои многообразные качественные особенности, характеристики, свойства и пр. Однако, с другой стороны, как было показано выше, сама психика представляет собой систему со «встроенным» метасистемным уровнем. Она порождает «внутри» своего содержания модели, «дубликаты» объективной реальности, – «удваивает» эту реальность, а сама метасистема поэтому в значительной степени включается в состав, содержание и структуру психики. Следовательно, суть вопроса и основная «плоскость» исследования проблемы определяется уже не тем, как, по каким закономерностям та или иная система включается в метасистему, а наоборот – как онтологически представленная в качестве исходной метасистема сама «встраивается» в систему – в систему

⁸ Предваряя дальнейший анализ, можно указать на то, что оно справедливо и по отношению ко всем иным методологическим аспектам, предписанным «алгоритмом системного исследования».

психического? Каким образом и на основе каких закономерностей онтологически первичная по отношению к психике метасистема объективной реальности гносеологически, субъективно сама «встраивается» в систему психического и приобретает в ней свое «удвоенное бытие»?

Итак, можно видеть, что имеет место своеобразная инверсия «классических» соотношений системного и метасистемного модусов. Не только система «встраивается» в метасистему, но и наоборот – метасистема включается в систему (подчеркнем – лишь в определенном аспекте – функциональном, но, конечно, не онтологически). Факт включенности, то есть функциональной «встроенности» метасистемы в систему приводит – при его методологическом осмыслении к ряду весьма значимых, на наш взгляд, для развития системного подхода следствий; отметим некоторые из них.

Прежде всего, «встроенность» метасистемы в систему (пусть и лишь в определенном аспекте, в определенной форме – функциональной) приводит к тому, что сама метасистема начинает выступать в некотором смысле как локальная «составляющая» психики. В результате этого складываются не вполне обычные и отчасти – парадоксальные отношения между ними. Метасистема, не переставая быть таковой, одновременно становится частью, компонентом, подсистемой для системы, которая была (и продолжает оставаться) ее собственной «составляющей»; метасистема становится субсистемой. Кроме того, система, включая в себя метасистему как свой компонент, сама начинает выступать как метасистема (не утрачивая, однако, своего исходного, то есть системного статуса). Другими словами, метасистема, оставаясь таковой, одновременно выступает и как система; система же также оставаясь таковой, одновременно выступает и как метасистема. Эту же мысль можно сформулировать и по-другому. Некоторая реальность может одновременно выступать и как метасистема и как система, а сами эти понятия (и реальность, которая ими обозначается) не являются поэтому абсолютными – они относительны. По отношению к системам со «встроенным» метасистемным уровнем они могут описывать и реально описывают, характеризуют одну и ту же реальность. И наоборот, эта реальность с необходимостью для своего полного описания и раскрытия должна быть одновременно представлена и как система и как метасистема, то есть с позиций принципа дополнительности.

Итак, можно видеть, что на уровне психического понятия системы и метасистемы не абсолютны, а относительны; психическое может выступать и в том и в другом статусе и, более того, – соединять в себе оба этих статуса. Такое соединение и такая их обратимость составляют действительную сложность и реальную основу для развертывания систем-

ных закономерностей в сфере психического. Эту сложность во всем ее объеме еще предстоит понять и объяснить; однако уже сейчас ее можно и нужно хотя бы осознать. Такое осознание может способствовать более глубокому пониманию ряда достаточно общих психологических проблем и их частичному разрешению. Например, психика, формируя внутри себя метасистемный уровень, порождает такую реальность и такие механизмы функционирования, которые, принадлежа ей, вместе с тем, выходят за ее пределы. С позиций этой реальности и этих механизмов – то есть с позиций метасистемного уровня как высшего оказывается возможным практически невозможное (с «классической» точки зрения). А именно, становится возможным отнестись к самой себе как к самостоятельной системе – как к целостному и как бы «внеположенному» объекту. Другими словами, за счет формирования метасистемного уровня психика объективирует себя для самой же себя. Используя традиционную философскую терминологию, можно сказать, что психическая реальность трансформируется из «вещи в себе» в «вещь для себя». Как уже отмечалось выше, психика тем и уникальна, что в ней как в системе заложен такой механизм, который позволяет преодолевать ей свою собственную системную ограниченность. Он позволяет ей делать саму себя предметом своего же собственного функционирования, а тем самым – постоянно выходить за свои собственные пределы (что, собственно говоря, и зафиксировано в феноменологическом плане в таком фундаментальном атрибуте, каким является свойств трансцендентальности).

Кроме того, как показано выше, не только психика в целом, но и иные ее базовые «составляющие» также организованы на основе указанного выше принципа и являются поэтому качественно специфическими, своеобразными системами. Они и были обозначены нами как системы со «встроенным» метасистемным уровнем. Одной из их очень общих и характерных, а в чем-то и уникальных их черт, которая особенно ярко представлена, например, в организации сознания, является следующая особенность. С одной стороны, та или иная система, безусловно, функционирует по собственным, то есть аутохтонным закономерностям. В противном случае ни о каком образовании, процессе, структуре и пр. нельзя было бы говорить именно как о качественно специфической, самостоятельной – онтологически представленной сущности, как об относительно автономной системе. Однако, с другой стороны, она же включает в себя (пусть и лишь функционально) и ту метасистему, в которой она сама представлена. При этом она не перестает быть – но уже онтологически – частью этой метасистемы.

Тем самым, как уже отмечалось выше, складывается достаточно уникальная и в чем-то необычная, парадоксальная, но объективная ситуация. Ее суть состоит в том, что система оказывается в состоянии взаимодействовать сама с собой, не нарушая при этом никаких собственных объективных закономерностей; возникает феномен автовзаимодействия. В связи с этим, можно предположить, что именно он является родовым по отношению к свойству самосензитивности психики как видовому. Однако, именно оно, как известно, наиболее релевантно психологической природе и специфике организации психики, неотъемлемым атрибутом которой как раз и выступает включенность в ее организацию процессов и механизмов сознания, сама суть которого и состоит в этой самосензитивности. Следовательно, феномен автовзаимодействия может и должен быть привлечен в качестве базового объяснительного средства исследования и самого сознания, и психики в целом⁹. Его существование (и очень важная роль в организации психики) с еще большей убедительностью вскрывают то, что ни она в целом, ни ее основные «составляющие» не могут быть адекватно, полно и корректно раскрыты и объяснены с точки зрения сложившихся к настоящему времени представлений о «классических» типах систем. Именно этим, кстати говоря, во многом и обусловлены те кризисные моменты в развитии системного подхода, которые были рассмотрены выше. Они представляют собой качественно иной, глубоко своеобразный класс систем. Это своеобразие обусловлено важнейшим и наиболее специфическим, по существу, атрибутивным свойством психики – свойством самосензитивности и, следовательно, самопрезентированности в ней результатов и продуктов, а частично – и процессов своего собственного функционирования. Данное свойство является «сквозным» и пронизывает все уровни структурной организации психики – начиная от элементарного самоощущения и заканчивая рефлексивными процессами и сознанием в целом. Как необходимое следствие этого, является то, что, фактически, любые психические образования и процессы обретают способность делать самоё себя в целом специфическим «предметом» репрезентации и активных воздействий. Тем самым, психические образования, структуры, процессы объективно обретают специфическую способность своеобразного «выхода» за свои собственные пределы, то есть за пределы общесистемного уровня своего функционирования. Другими словами, они обретают способность к порождению нового уровня – метасистемного.

⁹ Безусловно, при этом возникает, быть может, наиболее принципиальный вопрос, связанный с раскрытием механизмов, лежащих в основе феномена *автовзаимодействия*; к его рассмотрению мы специально обратимся в ходе последующего изложения.

На этом уровне они же сами в целом становятся объектом управления и организации со стороны самих же себя. За счет этого преодолевается их «системная ограниченность», реализуется выход в качественно иную плоскость, на качественно иной уровень функционирования – метасистемный.

Наряду с этим, принцип метасистемности позволяет по-новому проинтерпретировать и еще одну – важную закономерность организации психики (равно, впрочем, как и многих иных, в том числе описанных в физике систем) – так называемый голографический принцип ее организации¹⁰. Как отмечал в этой связи В. Н. Дружинин, «организация психики удивительно напоминает голограмму, а ее свойства воспроизводят свойства голограммы» [58]. Одним из основных и, более того, по-видимому, главным («первичным») среди всех этих свойств является, как известно, то, что любой фрагмент голограммы, любая ее часть воспроизводит – мультиплицирует все целое. Она содержит полную информацию об этом целом – причем, так, что реконструкция части приводит к воспроизведению самого целого. Трудно не видеть, однако, удивительного подобия данного феномена и принципа метасистемности как такового. Действительно, последний как раз и выступает основным и наиболее общим средством обеспечения голографичности психики как системы, а в известном смысле – и механизмом, обеспечивающим представленность в каждой из ее базовых «составляющих» всего целого¹¹. Психика потому и голографична в своей организации, что она в целом и все ее основные «составляющие», в частности, являются системами со «встроенным» метасистемным уровнем.

Наконец, в свете развитых здесь представлений относительно метасистемного плана исследования получает свое более полное объяснение и еще одна важная психологическая закономерность, точнее – один из механизмов организации психических образований. Речь идет о таком значимом и общем феномене, каковым выступает уже не раз отмечавшийся феномен мультиплицирования. Как известно, представления о нем исходно были сформулированы Дж. Аткинсоном (на материале исследования памяти) и В. Д. Шадриковым (на материале исследования способностей), а впоследствии получили достаточно широкое распространение

¹⁰ В этом плане следует, прежде всего, упомянуть работы Д. Габора, Р. Родиека, К. Прибрама, В. Н. Дружинина (по [135]).

¹¹ В свете данной закономерности появляются основания для новой интерпретации известного положения, сформулированного в физике микромира и зафиксированной в выражении «все состоит из всего».

[15, 292, 296]. Он, действительно, является одним из наиболее общих и наиболее характерных (и, добавим, очень мощных) средств организации многих психических образований. Вместе с тем, он сам, естественно, нуждается в понимании и раскрытии «техники» его реализации, то есть обнаружения тех средств, которые его обеспечивают. В этом плане представляется, что наиболее общими среди такого рода средств как раз и выступает механизм «встраивания» метасистемы в систему, составляющий суть рассматриваемого здесь принципа метасистемности. Именно механизм «встраивания» являясь основой для всего многообразия отношений метасистемы и системы, одновременно выступает и конкретным по содержанию, но одновременно – очень общим по смыслу и сфере действия комплексным средством, обеспечивающим саму мультиплицируемость как таковую.

Далее, вся совокупность представленных выше материалов, раскрывающих основные положения метасистемного плана исследования, позволяет высказать и ряд соображений более общего характера относительно корректности традиционных представлений о соотношении частей и целого, компонентов и системы. Действительно, в их свете становится достаточно очевидным, что далеко не всегда и вовсе не обязательно часть является более простым образованием, нежели само целое. Кроме того, не только целое может состоять из своих частей, но в известном смысле и сами части также могут быть эффектами конвергенции многих целостностей. Показательно, что к сходным представлениям приходит, например, современная биология, рассматривающая клетку (часть) как более сложную по своей внутренней организации, нежели организм (целое). Однако еще более очевидными и понятными являются иллюстрации собственно психологического плана. Так, например, личность, являясь, безусловно, частью группы (как целого), то есть в известном смысле – именно системой, включенной в метасистему, совершенно явным и очевидным образом выступает существенно более сложной, нежели само это целое. На наш взгляд, уже давно пора отказаться от традиционных и, казалось бы, само собой разумеющихся – отвечающих так называемому «здоровому смыслу» представлений, согласно которым целое всегда сложнее своих частей; что оно всегда является «бóльшим, чем второе». В свете изложенных выше представлений о механизме «встраивания» метасистемы (целого) в систему (часть) вскрывается совершенно естественный характер и противоположных отношений. Именно к их всё более четкому осознанию приходит современное естествознание: часть нередко (а, быть может, – и как правило) является более сложноорганизованной, нежели само целое.

Наконец, в свете изложенного появляются возможности для преодоления (конечно, лишь в определенной степени) и одного из констатированных выше противоречий, доходящих по своей остроте до степени парадокса, сформулированных, но не разрешенных в традиционном системном подходе. Оно, затрагивая самые фундаментальные аспекты системного подхода, его «основы основ», состоит в следующем. Традиционно полагается, что главное понятие всего системного подхода – понятие системного качества является достаточно очевидным по своему смыслу. Действительно, системное качество – это такое свойство системы, которое присуще ей в целом, но которое отсутствует у любой ее части и у аддитивной совокупности ее частей. Однако, как известно, существует и другое базовое положение методологии системности, состоящее в том, что атрибутивная природа любого компонента системы заключается в том, что это такая часть целого, которая воспроизводит в себе все базовые характеристики самого целого. К числу последних, то есть «базовых» особенностей, в первую очередь, относятся, разумеется, именно главные свойства системы – ее системные качества. Но тогда и возникает объективное противоречие между двумя представленными положениями. С одной стороны, системные качества – это свойства лишь системы в целом, но никак не ее частей, то есть ее компонентов. С другой стороны, *они же* объективно должны быть присущи и частям – компонентам системы.

На наш взгляд, преодоление этого, действительно, объективного – очень важного и острого противоречия может быть осуществлено опять-таки на основе изложенных выше представлений о метасистемном принципе организации определенного класса систем. Дело в том, что в свете этих представлений существенному переосмыслению нуждается сама – обычно не дифференцируемая и концептуально очень аморфная трактовка понятия «часть». В результате такого переосмысления и конкретизации оказывается, что целое (метасистема) обязательно включает в свой состав существенно, *кардинально различные* части (подсистемы, компоненты, элементы и др.). Одни из них являются столь «дробными», что, действительно, утрачивают характеристик всего целого (это – «на языке» теории систем ее *элементы*). Другие же части, напротив, не только могут воспроизводить, мультиплицировать все базовые характеристики целого. Причем, именно такое «встраивание» этих характеристик в их собственное содержание как раз и составляет самую их суть (это «на языке» теории систем ее *компоненты*).

Таким образом, сформулированное выше противоречие оказывается преодоленным, а сам механизм «встраивания» вскрывает важнейшее

обстоятельство, состоящее в следующем. Системные качества целого могут транспонироваться и на его компоненты; тем самым они оказываются мультиплицированными в отдельных составляющих системы, что резко повышает функциональный потенциал последних. Показательно также, что одним из наиболее ярких подтверждений этого как раз и является психология деятельности. Действительно, в этом плане очень демонстративным является известное положение, сформулированное С. Л. Рубинштейном, согласно которому «В действии как подлинной «единице», «клеточке» психологического изучения объективируются *все* компоненты психического» [245] (выделено нами – А. К.)¹². Данный – наиболее имплицитный, а одновременно и важный механизм (механизм транспонирования системных качеств с уровня целого на уровень частей) должен быть, на наш взгляд обязательно привлечен к исследованию процессов принятия управленческих решений. Дело в том, что именно они в наибольшей мере воплощают его в своей организации. Их специфика, как уже подчеркивалось выше, в том и состоит, что они могут быть не только не «проще», но и в известной степени и сложнее, нежели вся деятельность. Это как раз и является следствием того что совокупность системных качеств (интегративных свойств) всего целого транспонируется – мультиплицируется в одной из ее «составляющих» – в процессах принятия решений. Следовательно, именно данное положение может и должно быть привлечено к раскрытию психологической природы процессов принятия управленческих решений. В силу этого, мы возвратимся к нему в ходе дальнейшего анализа, поскольку оно является, на наш взгляд, одним из основных среди всех специфически системных механизмов, лежащих в основе организации психики в целом и процессов субъективного выбора, в частности.

1.2.2. Структурный план исследования

Следующий важнейший гносеологический план метасистемного подхода направлен на раскрытие закономерностей структурной организации изучаемого предмета. Он, в силу своей сложности и комплексности, является достаточно дифференцированным и предполагает реализацию целого ряда исследовательских подэтапов. Вместе с тем, среди них существует и такой, который направлен на выявление закономерностей, яв-

¹² В самом деле, при анализе основных психологических особенностей действия оказывается, что в нем представлены не только «все компоненты психического», на что указывает С. Л. Рубинштейн, но также и все базовые атрибуты деятельности – свойства целенаправленности, осознаваемости, активности, предметности, продуктивности, адаптируемости, корректируемости и др. [245].

ляющихся объективно важнейшими и основополагающими. Это, разумеется, закономерности *иерархической*, *структурно-уровневой* организации. Кроме того, именно они в наибольшей мере подвергаются спецификации по отношению к системам со «встроенным» метасистемным уровнем. В силу этого, не останавливаясь детально на всех аспектах данного гносеологического плана, поскольку, как уже отмечалось, они достаточно подробно освещены в целом ряде наших работ (см., например, в [124, 125, 175]), охарактеризуем именно его.

Как известно, в методологии системного подхода в целом и в психологических исследованиях, базирующихся на данном принципе, в частности, именно этот аспект является наиболее традиционным и разработанным. Он рассматривается как базовый, основной. Это – своего рода «ядро» системного подхода как такового¹³. Причем, в ряде случаев имеет место даже терминологическая недифференцированность системного и структурного подходов; возникают затруднения в определении границ понятий системы и структуры. Действительно, сами понятия структуры и структурности являются очень общими, многоаспектными, полисемичными. Это отражает действительную сложность той реальности, которая ими отображается на понятийном и концептуальном уровнях. Вместе с тем, если попытаться выделить то главное и наиболее специфическое именно системному видению содержания понятия структурности, то им, по всей вероятности, будет положение об *уровневом принципе* структурирования систем. В самом деле, именно этот тезис – тезис о *структурно-уровневом принципе* организации систем является базовым и фундаментальным и в теории систем в целом, и в психологии, в частности. В связи с этим, именно его и целесообразно рассмотреть в контексте анализируемой здесь проблемы возможной специфики метасистемного подхода.

Итак, проблема формулируется следующим образом: как представлен базовый принцип организации систем (структурно-уровневый) по отношению к системам со «встроенным» метасистемным уровнем? Общий ответ на данный вопрос аналогичен тем, которые были даны при анализе двух рассмотренных аспектов – метасистемного и компонентного и кото-

¹³ При этом необходимо учитывать, что именно структурный аспект является объективно основным во всем «алгоритме» системного исследования, поскольку он наиболее тесно связан с выявлением особенностей *содержания* изучаемых систем, их онтологических закономерностей и механизмов. Следовательно, на структурный аспект в наибольшей степени распространяются те выводы, которые были сделаны нами ранее относительно специфики взаимосвязи и взаимодействия «целого» и «частей» в системах со «встроенным» метасистемным уровнем

рые характеризуют соотношения системного и метасистемного подходов в целом. Соотношение же это заключается в том, что базовые положения системного подхода в значительной степени сохраняют свою правомерность и по отношению к системам со «встроенным» метасистемным уровнем. Они *необходимы* для их изучения; однако – именно необходимы, но еще *недостаточны*. Дело в том, что системы со «встроенным» метасистемным уровнем характеризуются некоторыми *новыми* особенностями и закономерностями, учет которых необходим при разработке методологических средств их изучения (то есть при разработке метасистемного подхода). Рассмотрим данное положение более подробно.

Действительно, и данные теоретического анализа, проведенного выше, и материалы достаточно большого числа экспериментальных исследований не только подтверждают, но и в значительной степени развивают общее положение системного подхода, согласно которому и психика в целом, и ее отдельные подсистемы организованы на основе структурно-уровневого принципа (см. обзор в [135]). В этом плане «классический» системный подход (в любом его варианте) абсолютно необходим для раскрытия структурно-уровневых закономерностей объектов психологического изучения. Однако, для того, чтобы стать не только *необходимым*, но и *достаточным* для этого, обязателен учет тех специфических особенностей и закономерностей, которые характерны для систем со «встроенным» метасистемным уровнем и основные из которых могут быть резюмированы следующим образом.

Во-первых, наиболее явная и даже в какой-то степени «формальная» особенность заключается в том очевидном, но одновременно и основополагающем факте, что эти системы включают в свой состав *новый* уровень – метасистемный. Отсюда, в свою очередь, вытекает два важных методологических следствия. Одно из них состоит в том, что в сферу изучения и, соответственно, в арсенал его методологических оснований должен быть включен *новый* предмет (метасистемный уровень) и *новые* процедуры исследования (метасистемный подход). Другое важное следствие заключается в том, что, как известно, появление в системе какого-либо нового уровня ведет либо к ее переструктурированию, либо к качественным спецификациям всех иных уровней, либо к тому и другому [244]¹⁴. Следовательно, есть все основания допустить, что возникновение метасистемного уровня трансформирует все иные –

¹⁴ В данной связи опять-таки следует отметить уже упоминавшееся положение С. Л. Рубинштейна о том, что «...с возникновение нового уровня сущего во всех нижележащих уровнях выявляются новые свойства» [244].

нижележащие уровни; Он начинает оказывать не только значимое, но и, не исключено, определяющее воздействие на них (к этому предположению мы возвратимся ниже).

Во-вторых, можно констатировать еще одну значимую и достаточно любопытную особенность. Возникновение в структуре психике нового – метасистемного уровня означает, что сама эта структура как бы «перерастает себя», выходит за свои собственные границы и становится тем самым *метаструктурой*. Она, сохраняя, естественно, свою онтологическую целостность и свои объективные границы, все же в определенном смысле *выходит* за них – «открывается» объективной реальности как своей метасистеме и включает ее в себя через ее превращенные формы (в виде субъективной реальности). Но это означает, что структура посредством включения в нее метасистемного уровня, *может становиться компонентом для самой себя*. Различия компонента и структуры во многом приобретают относительный характер. При этом, как уже отмечалось выше, целое и части также могут становиться во многом однопорядковыми и так сказать «равномощными»¹⁵. Данная закономерность, в частности, с особой отчетливостью находит свое воплощение по отношению к такой – очень важной и, по существу, фундаментальной проблеме, каковой выступает проблема сознания. Она объясняет тот известный факт, что сознание «упорно сопротивляется» любому структурированию – оно легко преодолевает любые структурные рамки [70], изменяет и трансформирует структуру, «выходит за пределы» какой-либо фиксированной структурной формы. Мы специально акцентируем внимание именно на этой иллюстрации, поскольку именно механизмы и процессы осознаваемой, произвольной регуляции (и саморегуляции) выступают объективно важнейшими, неотъемлемыми средствами организации и деятельности в целом. Без них и «вне» их раскрытие ее собственных психологических закономерностей не представляется возможным *в принципе*. Более того, эти процессы и механизмы, разумеется, взаимосвязаны с ее организацией отнюдь не «внешним образом», то есть не только и не просто так сказать «влияют на нее». Они *входят* в самую ее суть, в само ее содержание и, более того, собствен-

¹⁵ При этом необходимо учитывать и то, что именно структурный аспект является объективно основным во всем «алгоритме» системного исследования, поскольку он наиболее тесно связан с выявлением особенностей содержания изучаемых систем, их онтологических закономерностей и механизмов. Следовательно, на структурный аспект в наибольшей степени распространяются те выводы, которые были сделаны нами ранее относительно специфики взаимосвязи и взаимодействия «целого» и «частей» в системах со «встроенным» метасистемным уровнем.

но говоря, *являются им*. Следовательно, их раскрытие, базирующееся, в свою очередь, на раскрытие их общих принципов и атрибутивных особенностей, является органической составляющей самих представлений по проблеме деятельности.

В-третьих, несмотря на всю значимость и очевидное своеобразие двух предыдущих особенностей, все же относительно более важной представляется, соответственно, наиболее общее из анализируемых здесь положений – о самом существовании систем со «*встроенным*» метасистемным уровнем, а также о принадлежности психики в целом и ее основных, базовых «составляющих» к этому классу систем. Из него, в свою очередь, вытекают также два, но уже новые следствия. С одной стороны, психика в целом и ее отдельные – основные «составляющие» построены (структурированы) на базе общего и инвариантного – метасистемного принципа организации. В свою очередь, общность принципов организации целого и его частей позволяет переносить – транспонировать механизмы и закономерности функционирования первого на вторые. Именно это и лежит в основе очень важного, на наш взгляд, феномена *мультиплицирования*, при котором потенциал психики в целом может многократно воспроизводиться в ее частных, хотя и важных аспектах, проявлениях, функциях. Целое может повторять себя в частях, перенося на их организацию – в том числе и, прежде всего, на их структуру основные особенности своего функционирования. Тем самым резко расширяется собственный потенциал частей, что является чрезвычайно ценным с общеадаптационной точки зрения. При этом складывается иная, нежели в традиционных системных представлениях, картина соотношений целого и частей, системы и компонентов. Целое (система) уже не *состоит* из частей (компонентов), а *реализуется* в некоторой совокупности основных функций (которые, впрочем, сами порождены этой системой). Это означает, что на каждую из функций может переноситься (транспонироваться) потенциал системы в целом. Такой перенос позволяет ей резко расширять – по существу, *умножать*, то есть именно *мультиплицировать* (в прямом и непосредственном значении данного понятия) свои функциональные возможности.

Наряду с этим, необходимо учитывать и существование еще одной, – не исключено, важнейшей в структурном отношении закономерности организации систем со «*встроенным*» метасистемным уровнем. Явившись исходно результатом теоретического анализа, эта закономерность затем была многократно подтверждена на материале исследований, в том числе – эмпирических и экспериментальных очень разных и достаточно общих предметов психологического исследования (см. обзор в [135]).

В силу особой значимости данной закономерности остановимся на ней более детально. Действительно, сформулированные выше представления позволяют более полно, точно и адекватно учесть и объяснить *важнейшую* – фундаментальную и основополагающую категорию особенностей систем (прежде всего, собственно психических) – особенности их *структурной* организации. Эти представления показывают, что метасистемный уровень не только может, но для определенного класса систем и должен быть включен в их состав, точнее – в их общую структурно-уровневую организацию. Тем самым создаются необходимые и достаточные предпосылки для того, чтобы предложить *обобщенное решение проблемы структурно-уровневой организации* систем в весьма широком диапазоне различий их собственных характеристик. Как известно, основной трудностью на пути решения данной проблемы является сохраняющаяся до сих пор несформулированность четких и обоснованных представлений о *критерии-дискриминаторе* уровней организации систем. Им является такой критерий, который позволяет дифференцировать (выделить и различить, то есть именно распознать) в исходной целостности базовые уровни ее структурной организации. Наряду с ним, существуют и критерии иного типа, которые можно обозначит как *критерии-верификаторы*. Они направлены на то, чтобы обосновать, то есть именно верифицировать существование качественных различий между уровнями, устанавливаемыми посредством критерия-дискриминатора. При этом следует обязательно иметь в виду, что общая система критериев уровневой дифференциации принципиально *множественна*, то есть предполагает существование глубоких различий между уровнями одновременно по *нескольким* основным параметрам. Дифференцируемые уровни должны иметь глубокие качественные различия по своему *содержанию*; выступать различными по характеру интегративных *средств* и механизмов, лежащих в их основе; обеспечивать качественно различные *типы взаимодействия* системы со средой; иметь глубоко различные *феноменологические* проявления; включать специфические и разнородные по отношению друг к другу *компоненты* и др.

Наряду с этим, они должны также воспроизводить и еще одну группу закономерностей – закономерности *межуровневых* взаимодействий, обеспечивающих их целостность в рамках дифференцируемой системы. Главной из них является *иерархический* принцип организации уровней. Вместе с тем, множественность критериев межуровневой дифференциации не исключает, а наоборот предполагает наличие некоторого наиболее *общего*, базового параметра, выступающего главным основанием для их

определения. Более того, все важные, но частные критерии дифференциации уровней выступают как следствия этого обобщенного параметра. Он должен быть унитарным (универсальным) в отношении дифференциации всех уровней. В связи с этим, собственно говоря, и возникает необходимость в осуществленном выше разделении всех критериев уровневой дифференциации на два их типа. С одной стороны как отмечалось, это критерии (признаки), репрезентирующие качественную разнородность уровней. Их использование может и должно служить средством проверки наличия качественных отличий между выделяемыми уровнями. Они обозначены как *критерии-верификаторы*. С другой стороны, это обобщенный и унитарный критерий дифференциации, являющийся средством не только верификации, но и поиска, обнаружения (различения) уровней в рамках интегрированного и изначально недифференцированного целого. Он обозначен нами как *критерий-дискриминатор* [124]. Условие сочетания обоих типов критериев является обязательным для уровневой организации объектов.

Опираясь на результаты проведенного выше теоретического анализа, мы считаем возможным предложить следующее решение данной проблемы¹⁶. Любая достаточно сложная целостность представляет собой организацию ряда подсистем различного ранга (и, соответственно, различной сложности), обладающих собственными качественными характеристиками. Эти подсистемы и выступают интегративными уровнями ее организации. Согласно общему решению данной проблемы, в структуре сложного целого (явления, процесса) необходимо дифференцировать, как минимум, следующие интегративные уровни. Во-первых, уровень *целостности*, на котором явление, процесс представлены во всей полноте состава, структуры и качественных характеристик. Это – собственно системный, или общесистемный уровень. Во-вторых, уровень отдельных *подсистем*, включенных в сложное целое, формирующихся для обеспечения различных ее функциональных проявлений («функциональные органы» системы) и имеющих собственное достаточно сложное строение. Это – *субсистемный* уровень. Он принципиально гетерогенен, поскольку предполагает множество различных по сложности частных декомпозиций системы. В-третьих, уровень структурных *компонентов* как базовых единиц целого. Наряду с этим, следует учитывать, что в психологии (в силу предельной сложности предмета изучения) он специфичен и дифференцируется на два качественно специфических по своим характеристикам

¹⁶ Данная проблема в более развернутом и детализированном виде проанализирована нами также в [125, 131].

уровня – собственно компонентный и элементный. Под компонентом понимается такое простейшее образование, которое еще обладает качественной специфичностью целого; под элементами понимаются те структурные составляющие, из которых образованы компоненты, но которые уже утрачивают качественную определенность целого (хотя и являются его онтологически необходимыми составляющими)¹⁷. Наконец, с позиций общего решения проблемы иерархии уровней необходимо учитывать и то, что любая сложная целостность сама выступает как составляющая еще более широкой и общей метасистемы. В составе последней то или иное явление (процесс) вообще только и может существовать не как абстракция, а как онтологическое образование; приобретает свое конкретное – «внутрисистемное» бытие [161]. Во взаимодействии с метасистемой явление, процесс приобретают новые качественные характеристики, измерения и параметры, которые образуют в совокупности высший (метасистемный) уровень организации.

Более того, – и это главное для систем, являющихся предметом собственно психологического познания, – метасистемный уровень, как было показано выше, может быть функционально включен – «встроен» в их структурно-уровневую организацию, включен в их состав и содержание. Следовательно, собственная структура этих систем, иерархия их основных уровней обязательно предполагает необходимость дифференциации этого уровня как самостоятельного, качественно специфического, несводимого к иным уровням и тем более – лишь к эффектам взаимодействия системы с метасистемами, в которые она онтологически включена.

Пять указанных уровней (элементный, компонентный, субсистемный, системный, метасистемный) носят, таким образом, общий характер и именно на них целостность обладает наиболее различающимися качественными «измерениями». Кроме того, эти же пять уровней «исчерпывают» собой весь диапазон качественных проявлений системы, охватывают все многообразие качественных характеристик целого в его реальной многомерности. Так, на низшем (элементном) уровне происходит как бы «отрицание» общего качества системы, поскольку в самих элементах система проявляется не в своих атрибутивных свойствах, а в аспекте свойств тех микросистем, из которых она, в конечном счете, складывается. Но аналогичный эффект – эффект «исчерпанности качеств» системы имеет место и на высшем уровне – метасистемном, поскольку на нем

¹⁷ Необходимость выделения этих двух уровней, как мы отмечали выше, была обоснована Ф. Де Соссюром и развита по отношению к психологической проблематике Л. С. Выготским [37].

целое приобретает особенности систем высших по отношению к ней порядков, сама выступает как их составляющая и также во многом утрачивает статус автономной. Тем самым диапазон выделенных уровней – это не только исчерпывающий континуум всех их возможных, качественно различных уровней организации, но одновременно – полный диапазон возможных форм бытия системы как автономной целостности. Все это позволяет рассматривать совокупность пяти указанных уровней в качестве *общего основания* для дифференциации уровней в структурной организации систем. Та мера, с которой предполагаемые в ходе исследования уровни удовлетворяют этим представлениям, является показателем правомерности самого их выделения. На основе этого можно предположить, что данный инвариант из пяти основных макроуровней характеризует, в частности, и структурную организацию процессов принятия решений в целом и на принятие управленческих решений, в частности.

Кроме того, необходимо учитывать и еще одно – очень значимое положение. Как мы не раз отмечали выше, не только психика в целом, но и ее базовые «составляющие» также представляют собой системы со «встроенным» метасистемным уровнем. Данное положение имеет двуединый смысл.

Во-первых, оно означает, что определенный класс систем, придя в ходе своей эволюции к метасистемному принципу организации как базовому и наиболее общему для них *в целом*, в то же время, обретает и способность воспроизводить, повторять его по отношению к организации своих основных «составляющих». Тем самым общий принцип расширяет сферу своего действия и соотносится не только с системой в целом, но и с ее основными «составляющими». Он как бы воспроизводится, многократно «повторяется», то есть именно мультиплицируется в их организации. Тем самым и система в целом обретает очень важную особенность – подобие, доходящее до степени изоморфизма, основного принципа своей организации и принципов организации своих основных «составляющих». И именно это является важным, а не исключено, и определяющим фактором обеспечения ее *онтологического единства* и целостности.

Во-вторых, воспроизводится, мультиплицируется не только данный принцип в целом, в его общем виде, но и тот базовый инвариант уровней организации, который непосредственно вытекает из данного принципа (принципа метасистемной организации). Другими словами, структурная организация базовых «составляющих» систем со «встроенным» метасистемным уровнем также базируется на общесистемном инварианте,

включающем пять основных иерархических уровней. В результате этого появляются основания для дифференциации еще одного принципа организации рассматриваемого класса систем – своего рода принципа «матрешечности», согласно которому основные их «составляющие» рекурсивно «вкладываются» в нее, мультиплицируя при этом ее базовые структурные закономерности. Структура целого изоморфно воспроизводит себя в структуре его частей. Само целое «повторяет себя в своих частях» именно в главном, то есть в структурном, точнее – в структурно-уровневом аспекте, транспонируя на них свое пятиуровневое строение.

Сформулированные выше положения позволяют, далее, несколько иначе, нежели это принято традиционно, проинтерпретировать соотношения двух базовых механизмов организации систем – принципов *иерархичности* и *гетерархичности* в целом, а также содействуют решению конкретной проблемы их внутренней противоречивости, доходящей до степени антагонистичности. В самом деле, если целое, действительно, обладает способностью мультиплицировать себя (точнее – своих базовых характеристик) в своих основных «составляющих», то последние становятся в определенном отношении и в известном смысле «равномощными» самому целому. Само целое (метасистема) уже не столько *«состоит из»* своих «частей» (отдельных систем), сколько вся *реализуется* в каждой из них. Потенциал целого, как уже отмечалось выше, при этом как бы умножается, а сама метасистема резко расширяет свои функциональные иные возможности. Однако еще более значимым является то, что *все* основные «части», «составляющие» целого становятся однопорядковыми, подобными по своим характеристикам, то есть, фактически, *паритетными* и одинаково значимыми для его организации.

Другими словами, складывается ситуация, при которой целое начинает координироваться и организовываться – по существу, управляться не одним, а несколькими паритетными центрами, что равнозначно принципу гетерархичности как таковому. Данное положение в значительной степени содействует раскрытию сложной природы организации *управленческой деятельности* в целом, а также места и роли в ней процессов принятия решения. Как известно, ее базовыми «составляющими», определяющими ее специфичность, являются основные управленческие функции [36, 45. 139, 160]. Однако, как показано в теории управления, сама суть и главное содержание всех этих функций состоит в том, что среди них, также фактически, невозможно (и даже некорректно) пытаться выделить какую-либо основную – «иерархически главную», поскольку это автоматически означает преуменьшение роли других. Вместе с тем,

хорошо известно, что дисфункция хотя бы в одной «составляющей» управленческой деятельности и уже тем более «выпадение» хотя бы одной из них означает деструкцию всей этой деятельности. Наиболее важная и, в то же время, сложная задача при осуществлении этой деятельности как раз и состоит в необходимости обеспечении всех этих функций *одновременно* и, по возможности, так сказать «равноэффективно». Следовательно, их общая организация, лежащая в основе всей управленческой деятельности, также не может строиться на базе принципа иерархичности; это может быть достигнуто лишь на основе принципа гетерархичности.

1.2.3. Функциональный план исследования

При реализации функционального аспекта исследования необходимо учитывать одну из основных его особенностей, заключающуюся в следующем. Если структурный этап (аспект) «алгоритма системного исследования» трактуется обычно как базовый и определяющий, поскольку он направлен на решение «критически значимого» для любой системы вопроса – вопроса о ее «материале» и механизмах структурирования, интеграции ее в целостность, то функциональный аспект имеет иную специфику. Она состоит в том, что именно он является не только предельно общим, но и максимально многоплановым, гетерогенным, а само понятие «функционирования» характеризуется очень выраженной полисемичностью. Функциональные закономерности фиксируют в своем общем и исходном значении, по существу, всю совокупность диахронических особенностей того или иного явления, процесса, объекта изучения. Все это создает, конечно, очень большие трудности и для его реализации, и для его методологической рефлексии.

Вместе с тем, очевидная гетерогенность и многоплановость функционального изучения не должны заслонять собой того обстоятельства, что при его реализации существуют определенные – основные направления.

Во-первых, любой его частный план, «подаспект», так или иначе, связан с «бытием системы во времени» – с ее «временной разверткой». Он тем самым онтологически включает «ось времени» в организацию систем, а гносеологически – предписывает дать объяснение формам и модулям такого включения.

Во-вторых, это раскрытие закономерностей собственно диахронического плана, связанные с процессуальной организацией систем, то есть с их своего рода «временной структурой», которые, однако, принимают качественно иную форму – форму функциональной организации систем.

В-третьих, это направление, связанное с выявлением и интерпретацией состава, содержания и специфики системы тех закономерностей, по которым функционирует объект исследования, то есть его собственно функциональных закономерностей.

В-четвертых, на наш взгляд, не только можно, но и объективно необходимо дифференцировать и еще один – также основной аспект общего функционального изучения. Он направлен на выявление и интерпретацию тех «результативных эффектов», к которым приводит само функционирование – функциональных новообразований, в которых «кристаллизуются» закономерности и содержательные особенности самого процесса функционирования (иногда для их обозначения используется понятие так называемых «функциональных органов» системы)¹⁸.

Объективно наиболее значимым среди указанных направлений является максимально обобщенный – собственно «временной срез» функциональной организации. Он же является и наиболее специфическим для дифференциации систем «классического» типа и систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Специально проведенный нами в [131, 135] анализ временной организации систем во «встроенном» метасистемным уровнем позволил сформулировать положение, согласно которому реализация всего арсенала методологии системности необходима по отношению не только к структурно-содержательному – *субстанциональному* аспекту объектов исследования, но и по отношению к их *функциональной* организации. Широко изучающийся в настоящее время феномен структурно-содержательной – точнее, субстанциональной системности не является, однако, единственным. Он должен быть дополнен другим важнейшим типом системности – временной, *темпоральной* (диахронической) системностью, эксплицирующей системность организации самого процесса функционирования. Объекты внешнего мира и психические явления системны не только в их «уже ставшем» виде, но и в самом процессе функционирования – они процессуально системны. И это функционирование является источником новой категории системных качеств – временных, обнаруживаемых в плане целостной временной динамики процесса. Понятно, что данный вывод требует дополнительного обоснования; вместе с тем, по отношению, например, к процессам принятия решения, планирования, самоконтроля он непосредственно

¹⁸ В этой связи нельзя, конечно, не вспомнить об известном положении, входящем в «золотой фонд» методологии системности, согласно которому система как органическое целое создает в процессе своего функционирования необходимые ей для обеспечения этого функционирования органы [70, 161].

вытекает и из эмпирических наблюдений и из экспериментальных результатов, вскрывающих несводимость целостного процесса их развертывания к аддитивной совокупности его этапов (см. обзор в [135])¹⁹.

Данный вывод содержит необходимые предпосылки для решения тех вопросов, которые связаны со вторым из сформулированных выше аспектов функционального исследования систем – с выявлением закономерностей их собственно процессуальной организации. Действительно, с позиций этого вывода становится понятным, что системы со «встроенным» метасистемным уровнем приобретают совершенно новую и специфическую (если не сказать – уникальную) способность. Это – способность распределять свой функциональный ресурс вдоль «оси времени», осуществлять его временное структурирование. Другими словами, возникновения способности не только «приспособления» ко времени, но и способности использовать время как основу для структурирования своего функционирования означает следующее. Система обретает новые и, по существу, уникальные возможности для управления процессами своего собственного бытия, взятого в максимально обобщенном, то есть именно временном аспекте. Сам процесс как организованная и закономерным образом синтезированная совокупность этапов должен быть понят и как своего рода временная система – как продукт «временной упорядоченности» различных функциональных проявлений системы, ее функциональных возможностей. Чем более эффективно организована эта система, то есть, чем более структурирован процесс, тем выше его продуктивность.

Кроме того, данное заключение находит свои многочисленные эмпирические и экспериментальные подтверждения в целом ряде исследований процессуальной организации принятия решения основных типов, а также некоторых иных интегральных процессов регуляции деятельности

¹⁹ В данной связи необходимо подчеркнуть следующее – очень показательное, а одновременно и доказательное в плане обоснования этих положений обстоятельство гносеологического плана, связанное с общей логикой развития не только конкретно-научных, но и философских представлений относительно принципов системной организации. Представления о временной системности и, соответственно, о существовании особого класса системных образований – темпоральных систем были первоначально сформулированы нами уже достаточно давно (см. работу [110]); причем, эти представления явились необходимым следствием конкретных, в том числе – и экспериментальных исследований таких важных предметов психологического изучения, как процессы принятия решения [114], интегральные процессы психической регуляции деятельности [94], а впоследствии – и деятельность в целом [135], а также сознания [131]. Вместе с тем, хотя и несколько позже, но именно к аналогичным заключениям привели и исследования собственно философского характера, выполненные, в частности, с позиций направления «философского релятивизма» [19].

(планирования, прогнозирования, самоконтроля и др. [94, 103]). Главным итогом этих исследований явилось доказательство некоторых базовых закономерностей – *принципов* функционального генезиса всех главных типов процессов принятия решения (а также иных интегральных процессов), лежащих в основе их собственно процессуальной организации. Они станут предметом специального анализа в 4-ой главе данной работы. Пока же отметим, что среди такого рода принципов функционального генезиса главную роль играют следующие принципы: комплексности и синхронности динамики процессуальных компонентов, их неравномерности, гетерохронности, взаимосодейственного и взаимооптимизирующего типа их динамики, ее нелинейности и немонотонности, принципы «одновременности закладки» и «обеспечения достаточного эффекта», принцип консолидации, целевой детерминации, минимально необходимой дифференциации, а также принципы итеративности и иерархичности [130, 135]. Все они достаточно полно воспроизводят в своем составе специфические системные принципы динамики. Их наличие и их ведущая роль в плане процессуальной динамики позволяют сделать вывод о том, что одной из главных закономерностей функциональной организации психических явлений выступает их ярко выраженная системность этой организации. Сам их процесс есть не что иное, как процесс системного развертывания, «движения» процесса согласно своей собственной, внутренней логике, образованной установленными принципами.

Установление этого, обоснование правомерности и даже необходимости распространения принципов системной организации уже не только на структурную, но и на процессуальную организацию психических процессов имеет, на наш взгляд, следствия более общего порядка. Так, с этих позиций раскрывается специфика процессуальной организации психических явлений, многократно и подробно описанная в исследованиях и состоящая в единстве, недизъюнктивности процессуального содержания, в искусственности и условности любой их дифференциации на этапы и стадии. Дело в том, что любой процесс, рассмотренный и понятый как система в непосредственном смысле этого понятия, обладает, как и всякая иная система, соответствующими и наиболее важными для нее качествами – системными. Они «невыводимы» ни из каждого отдельно взятого этапа процесса, ни из их аддитивной совокупности (в данном случае – из линейной последовательности). В любом процессе обнаруживаются качества, особенности, характеризующие его именно как целостность, придающие ему организованность и выступающие в качестве его общих регуляторов. Эти качества, а также порождаемая ими «процессуальная

прибавка» по отношению к сумме содержания всех этапов, обнаруживается и экспериментально. Это эксплицируется в факте существования значимых эффектов взаимодействия всех этапов реализации, например, процессов принятия решения, планирования [103] и др. Понятно, что данное положение необходимо обязательно привлечь для раскрытия психологического содержания и, в особенности, – общих принципов собственно процессуальной организации принятия решения в целом и управленческих решений, в частности. Данный аспект станет поэтому предметом специального рассмотрения в главе 4.

Далее, еще одной важной и, по существу, атрибутивной особенностью систем со «встроенным» метасистемным уровнем является следующая их черта, характеризующая наиболее общий принцип их отношений с теми целостностями, в состав которых они объективно включены. «Встроенность» метасистемы в систему приводит к тому, что сама метасистема в некотором смысле начинает выступать, как уже отмечалось выше, в качестве локальной «составляющей системы. В результате этого складываются не вполне обычные и отчасти – парадоксальные отношения между ними. Метасистема, не переставая быть таковой, одновременно становится частью, подсистемой для системы, которая была (и продолжает оставаться) ее собственной «составляющей». Метасистема в известном смысле становится субсистемой. Кроме того, система, включая в себя метасистему (как свою «составляющую») сама начинает вступать как метасистема (не утрачивая, однако, своего исходного, то есть собственно системного статуса). Следовательно, некоторая реальность может одновременно выступать и как метасистема, и как система, а сами эти понятия (и реальности, которые ими обозначаются) не являются поэтому абсолютными – они относительны: по отношению к системам со «встроенным» метасистемным уровнем они могут описывать и реально описывают, характеризуют одну и ту же реальность. И наоборот, эта реальность для своего полного описания и раскрытия с необходимостью должна быть одновременно представлена и как система и как метасистема, то есть с позиций принципа дополнительности.

Итак, можно видеть, что в данном пункте анализ приводит к выводам, принципиально сходным с теми, которые уже были сформулированы выше, но на основе собственно содержательных особенностей и закономерностей организации психики и ее основных «составляющих», проинтерпретированных в качестве систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Он также приводит к заключению, согласно которому для данного класса систем сами понятия системы и метасистемы не абсолютны,

а относительны. Они могут выступать и в том и в другом статусе и, более того, синтезировать в себе оба этих статуса. Отсюда следует, что, будучи «встроенной» в систему, сама метасистема получает свое «удвоенное бытие», определенную форму существования. Все это, однако, имеет место «на фоне» того, что объективно метасистема не утрачивает, конечно, своей исходной формы существования – в качестве более общей и онтологически представленной целостности по отношению к системе. Тем самым в известном смысле метасистема оказывается в состоянии взаимодействовать сама с собой; возникает уже рассмотренный выше чрезвычайно своеобразный эффект и феномен *автовзаимодействия*. Напомним также, что именно данный феномен, а также механизмы, обеспечивающие его, лежат в основе такого важнейшего атрибута одного из наиболее значимых предметов психологического исследования, каковым выступает сознание, – в основе присущего ему свойства самопрезентированности, то есть данности психики самой себе. В результате порождаются многочисленные и хорошо известные феномены, составляющие самую суть сознания – феномены «удвоения» реальности, «самоотражения» и др.

Кроме того, с этих позиций раскрывается еще одна достаточно важная закономерность функциональной организации рассматриваемого класса систем. Действительно, если та или иная система оказывается в состоянии функционально мультиплицировать в своем собственном составе и содержании некоторую более общую по отношению к ней метасистему, то отсюда вытекает важное следствие. Система получает принципиальные и достаточно широкие возможности для использования присущих самой метасистеме средств и механизмов ее организации, для их реализации в своем собственном функционировании, для транспонирования «на себя», по существу, всего потенциала метасистемы. Иными словами, система обретает принципиально новую способность – способность активно использовать (так сказать – «эксплуатировать») потенциал той метасистемы, в которую она сама онтологически включена, в качестве операционных средств организации своего собственного функционирования. В связи с этим, функциональные возможности самой системы резко возрастают, переходят на качественно новый уровень. Таким образом, трудно не видеть очевидного и достаточно глубинного подобия этого – общего принципа организации данного класса систем со спецификой организации управленческой деятельности в целом и со своеобразием функциональной роли в ней именно процессов принятия решения. Следовательно, данный принцип также должен быть обязательно привлечен к раскрытию их психологической природы и базовых закономерностей организации.

1.2.4. Генетический план исследования

Следующим основным аспектом (и этапом) «алгоритма системного исследования» является, как известно, реализация генетического аспекта общего изучения объекта. Его главная цель заключается в установлении и интерпретации особой категории закономерностей организации и развития объекта исследования – собственно генетических. Установление этой категории закономерностей, дополняя собой все иные их категории, позволяет в итоге дать предмету исследования достаточно полное, всестороннее описание и объяснение.

Для того чтобы по возможности более полно реализовать это, необходимо, на наш взгляд, базироваться на следующих положениях. Так, и в принципе системного подхода (независимо от его конкретных вариантов), и в общей теории систем рассматриваемый – генетический аспект изучения не только практически всегда представлен, но и выступает как один из основных. Вместе с тем, степень его разработанности и в методологическом, и в конкретно-научном плане заметно *уступает* другим базовым аспектам – прежде всего, структурному и функциональному. На этом «фоне», однако, особняком одно из хорошо известных направлений исследований, реализующее именно данный аспект. В них были сформулированы, а затем получили широкое признание и оказали большое влияние как на развитие собственно теоретических представлений, так и на методологию системности три специальные теории – теория функциональных систем П. К. Анохина [12] и теория системогенеза деятельности В. Д. Шадрикова [291]²⁰. В первой из них было предложено и обосновано само понятие системогенеза, направленное на то, чтобы зафиксировать специфически системные закономерности генезиса и, прежде всего, – его принципы. Во второй из них данное понятие было наполнено собственно психологическим содержанием; вскрыты и изучены принципы, закономерности, особенности *системогенеза* как деятельности в целом, так и основных «составляющих» психики – в частности, способностей. Учитывая эти особенности современной ситуации, связанной с реализацией генетического принципа в системно-ориентированных психологических исследованиях, необходимо, на наш взгляд, подвергнуть его дальнейшему развитию. Главным в данном отношении является следующий вопрос: могут ли и, если да, то, как конкретно, способствовать сформулированные

²⁰ Кроме того, в плане общей разработки представлений о системогенетическом типе развития необходимо, конечно, отметить и работы, которые, правда, носят подчеркнуто физиологический характер и выполнены К. В. Судаковым.

представления о системах со «встроенным» метасистемным уровнем развитию самого системного подхода в его собственно генетическом аспекте? Характеризуется ли генезис этих систем дополнительными – новыми по отношению к установленным в концепции системогенеза, закономерностями.

Прежде всего, по отношению к генезису систем со «встроенным» метасистемным уровнем в целом можно констатировать следующую, довольно своеобразную, если не сказать – эксклюзивную ситуацию. Дело в том, что важнейшим звеном этого генезиса является, как показано выше, формирование особого – метасистемного уровня организации в общей структуре психики. По своему содержанию, а частично – и по закономерностям он, как опять-таки показано и доказано ранее, представляет собой «удвоенное бытие» метасистемы объективной реальности в целом, ее «превращенную» – идеальную форму. Более того, чем полнее, адекватнее, точнее, детализированнее и пр., будет содержательное соответствие метасистемного уровня с ней, тем бóльшие предпосылки складываются для решения индивидом практически любых деятельностных и поведенческих задач, для реализации им общеадаптационных функций.

Следовательно, с собственно содержательной точки зрения генезис метасистемного уровня – это в значительной степени *воссоздание* в психике объективной реальности, построение ее моделей, синтезированных в общую «картину мира», в «образ мира». Поэтому и сам генезис метасистемного уровня как «встроенного» в структуру психики является в определенном смысле процессом формирования того, что *уже существует*, но одновременно и процессом превращения этого «уже существующего» в его инобытие – в идеальную форму. В этом процессе имеет место достаточно специфическое соотношение *продуктивных* и *репродуктивных* тенденций генезиса.

Обычно само понятие генезиса (формирования, порождения) принято ассоциировать именно с *продуктивными* процессами, с генеративным началом в развитии психики. Генезис – это и есть создание, порождение, возникновение и развитие (закономерно, что понятия *генезиса* и *генеративности* обладают очевидным этимологическим родством). Вместе с тем, по отношению к системам со «встроенным» метасистемным уровнем традиционная трактовка генезиса должна быть, по-видимому, расширена. Он не только может, но и обязательно должен быть также и *репродуктивным*, *воссоздающим*. Лишь при условии такой «воссоздаваемости», внутренняя модель мира – его репрезентация в психике будет адекватной внешнему «оригиналу». Собственно говоря, эта «воссоздаваемость» внешнего мира в мире внутреннем и лежит в основе формирования системы *знаний*

о первом во втором, феноменологически представленной как сознание. Однако – и в этом проявляется истинная диалектика и реальная сложность рассматриваемого генезиса он, в действительности, двойственен. Будучи воссоздающим – *репродуктивным* по содержанию формирующегося метасистемного уровня и по отношению к связи этого содержания с содержанием объективной реальности, он, в то же время, без сомнения *продуктивен*. Более того, именно благодаря репродукции объективной реальности «внутри себя», развитие субъекта и приобретает продуктивный, генеративный характер. Сам же генезис метасистемного уровня поэтому является и продуктивным и репродуктивным, и воссоздающим (объективный мир) и создающим (субъективный мир) *одновременно*. Чем более полно представлены в нем эти два диаметрально противоположные начала, тем он в целом более совершенен. Во всем этом проявляется истинная сложность, противоречивость и своеобразие генезиса систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Сложные отношения продуктивного и репродуктивного начал в генезисе систем рассматриваемого класса, как будет показано ниже, составляют важную предпосылку для раскрытия истинной роли процессов принятия управленческих решений в организации деятельности в целом и ее генезисе, в частности.

В целях выявления специфики генезиса систем со «встроенным» метасистемным уровнем необходим, разумеется, также учет тех результатов, которые получены в концепции системогенеза. Мы уже отмечали, что в данной концепции дана наиболее полная, содержательная и концептуально завершенная реализация принципа системного подхода по отношению к собственно психологической проблематике. Так, в частности, в ней на материале различных психологических образований было установлено, что их развитие осуществляется в соответствии с некоторыми общими генетическими закономерностями – *принципами системогенеза*. Они в значительной мере подобны общим системогенетическим принципам, описанным в теории функциональных систем, хотя и имеют вполне естественную специфику, характеризуются более богатым содержанием. Такими принципами являются, как известно, принципы неравномерности, гетерохронности, обеспечения минимального эффекта целевой детерминации, консолидации и др. В связи с тем, что именно принципы имеют основополагающее значение для характеристики системогенеза как такового, именно они должны быть использованы и для выявления возможной специфичности генезиса систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Это означает, что именно их совокупность наиболее целесообразно использовать в качестве основы для сравнительного

анализа генезиса систем со «встроенным» метасистемным уровнем и всех иных их типов. Такой анализ был проведен нами, в частности, в [131], а его основные результаты могут быть резюмированы в следующих обобщающих положениях.

Генезис систем со «встроенным» метасистемным уровнем характеризуется тем, что в нем в значительной степени *сохраняются* принципы, описанные в концепции системогенеза. Вместе с тем, наряду с ними, сами эти принципы раскрываются новыми, *дополнительными* гранями; выходят за рамки своего исходно установленного содержания, а иногда и приобретают инверсионную форму; поясним сказанное. Так, в частности, принцип неравномерности генезиса компонентов означает, что общей закономерностью развития систем являются существенно разные темпы формирования тех или иных ее компонентов на всем интервале ее развития. Другой принцип – гетерохронности означает, что различные компоненты системы развиваются наиболее интенсивными темпами на разных временных интервалах ее общего генезиса, а для каждого из них существует «сензитивный период». Иными словами, оба этих принципа являются частными аспектами временной дифференцированности, «хронологической специализированности» общего процесса генезиса. Они, разумеется, сохраняются и в генезисе систем со «встроенным» метасистемным уровнем.

Вместе с тем, по отношению к ним общий «вектор» генетических тенденций существенно изменяется. Дело в том, что генезис метасистемного уровня и генезис всех иных уровней теснейшим образом взаимосвязаны и взаимодействуют; степень их сформированности напрямую зависит друг от друга. В связи с этим, существенно большую роль в общем процессе генезиса систем со «встроенным» метасистемным уровнем играют не механизмы временной *специализации* и *дифференциации* (которые проявляются в принципах неравномерности и гетерохронности), а механизмы *интеграции* – прежде всего, метасистемного уровня со всеми иными уровнями, а также их *взаимоопределениями*. Например, когнитивный потенциал субъекта, развиваясь и совершенствуясь, создает вполне конкретные предпосылки для развития метакогнитивных процессов (которые, в свою очередь, составляют важную часть всех операционных средств метасистемного уровня). Эти процессы в зависимости от меры своего потенциала, создают те или иные условия для собственно когнитивного развития. В силу этого, чем более взаимосвязанными и взаимозависимыми будут процессы генезиса метасистемного уровня и всех иных уровней, тем эффективнее будет и общий генезис психики. Таким

образом, в плане обеспечения синергетичности генезиса метасистемного уровня и иных уровней на первый план выступает уже не их неравномерность, а наоборот – *равномерность*; не их гетерохронность, а наоборот, – *синхронность*. Лишь при такой трансформации и даже – инверсии исходного смысла системогенетических принципов неравномерности и гетерохронности возможно обеспечение синергетических отношений метасистемного и иных уровней, итеративность (спиралевидность) их взаимного развития.

Аналогичная по своему общему смыслу ситуация имеет место и по отношению к иным системогенетическим принципам – в частности, по отношению к принципу консолидации. Его смысл общеизвестен и состоит в том, что по ходу генезиса системы имеет место прогрессирующая тенденция к интеграции, к синтезу ее компонентов в плане достижения того или иного результата. Полагается – и не без основания, что чем более интегрированной, консолидированной является система, тем выше уровень ее зрелости, сформированности. Все это *в целом* – в наиболее общем виде справедливо по отношению к генезису структурно-уровневой организации психики и ее отдельных подсистем. Вместе с тем, по отношению к частному, но важнейшему, во многом определяющему аспекту этого генезиса – к генезису межуровневых связей метасистемного уровня и всех иных уровней имеет место существенно иная закономерность. Она состоит в том, что метасистемный уровень, будучи органично включен в структуру всех остальных уровней, в то же время должен сохранять выраженную *дифференцированность* от всех других уровней. Последнее связано с тем, что именно благодаря метасистемному уровню становится *объективация* психикой самой себя в качестве «условно внешнеположенной» реальности; обеспечивается ее отношение к себе как бы «извне», то есть механизмы рефлексии и феномен сознания как таковые. Поэтому залогом совершенства и критерием развитости психики будет являться как раз то, насколько метасистемный уровень и иные уровни, сохраняя единство, в то же время могут оппозиционироваться друг к другу; насколько они функционально дифференцированы, а не только консолидированы.

Сформулированные выше представления, а также их методологическое обобщение, проведенное выше, позволяют, далее уточнить, конкретизировать само *понятие системогенеза*, а также конкретизировать, а в определенном смысле и расширить некоторые положения системогенетической концепции. Действительно, как было только что показано, для генезиса систем со «встроенным» метасистемным уровнем существенно трансформируются установленные в этой концепции *принципы*. Вместе

с тем, сколь бы ни были значимы эти трансформации (а они, действительно, очень значимы, поскольку именно принципы по определению являются *основными* закономерностями генезиса) только ими дело не ограничивается. Появление нового уровня, обуславливая, в свою очередь, возникновение качественно иного типа систем, ведет также и к тому, что в определенном смысле изменяется *общий тип* их генезиса, его общий характер. Если по отношению к «классическим» системам, то есть к системам *без* «встроенного» метасистемного уровня, действительно, наиболее обоснованным и конструктивным является понятие системогенеза (и концепция, базирующаяся на нем), то по отношению к рассматриваемому здесь типу систем оно уже недостаточно. При этом «работает» то общее правило, которое уже не раз было констатировано в данной главе и которое характеризует отношения системного и метасистемного подходов в целом, закономерности соотношения «классических» систем и систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Выявленные в системном подходе генетические закономерности (то есть закономерности системогенеза) в целом – при известных модификациях и трансформациях – необходимы и для понимания генезиса систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Однако, – именно *необходимы*, но еще *недостаточны*. Последние, наряду с ними, имеют дополнительные – специфические особенности и закономерности генезиса.

Сущность этих – новых закономерностей может быть охарактеризована следующим образом. Возникновение, формирование и развитие систем без «встроенного» метасистемного уровня – это, действительно, процесс системогенеза. Он, протекая по определенным – системогенетическим принципам, имеет свое специфическое содержание, свою закономерную этапность и др. В конечном итоге он приводит к развитию зрелой системы (в частности, психики), которая функционирует по атрибутивно присущим ей закономерностям – также системным по своей природе. Эти собственно системные закономерности структурной и функциональной организации становятся основными, а психика в целом и ее основные подсистемы базируются на них как на своих основных механизмах.

Вместе с тем, как было показано выше, возникновение метасистемного уровня создает условия для того, чтобы стала возможной объективация психики для самой себя – в качестве некоторого оппозиционированного, «условно внешнеположенного» объекта. Психика становится в состоянии отнестись к самой себе как к целому, как к системе. Метасистемный уровень означает своего рода метаплоскость, с позиций которой оказывается возможной регуляция и воздействие на систему – психику; оказывается

возможным своеобразный «выход» за ее собственные пределы. Зрелая, сформированная психика – благодаря именно сформированности метасистемного уровня, не только базируется на системных закономерностях, но и активно использует их в отношении себя как *операционные средства*. «Управлять собой» и регулировать себя (то есть – *саморегулировать*) можно лишь в том случае, если существует средство для экспликации и затем использования тех закономерностей, на которых базируется организация психики. Однако сами они могут быть использованы именно как *средства* саморегуляции лишь в том случае, если сформирован метасистемный уровень как таковой. Следовательно, и генезис систем со «встроенным» метасистемным уровнем это не просто системогенез в его «классическом» понимании – как развитие системы. Он обязательно предполагает не только *формирование системы*, но и формирование *способности* системы использовать свои же собственные закономерности в качестве операционных средств саморегуляции, то есть *развитие системности как механизма* этой регуляции. Именно этим генезис систем со «встроенным» метасистемным уровнем отличается от генезиса иных типов систем. Для его обозначения более адекватным, на наш взгляд, является не понятие системогенеза, а понятие *метасистемогенеза*.

1.2.5. Интегративный план исследования

При реализации интегративного плана исследования необходимо руководствоваться рядом основных методологических требований, сформулированных нами, в частности, в работах [131, 135]. Все они, являясь, именно *общими*, то есть релевантными по отношению ко всем основным классам систем, в то же время, являются достаточно конструктивными и в плане раскрытия закономерностей *специфического* класса систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Они дают достаточные основания для позитивного рассмотрения, фактически, основного вопроса интегративного плана исследования – вопроса о том, характеризуются системы со «встроенным» метасистемным уровнем какой-либо спецификой в этом плане их собственных интегративных свойств – системных качеств? Возникают ли у них и, если да, то какие именно новые интегративно-качественные «измерения», новые категории качественных характеристик?

Предпринимая попытку ответа на эти вопросы, мы считаем необходимым подчеркнуть, что сам системный подход базируется на еще более общей методологии *качественного анализа*. В свою очередь, одним из главных положений качественного анализа является дифференциация

трех базовых категорий качеств как таковых – материальных, функциональных и системных²¹. Последние из них (системные) являются, разумеется, наиболее сложными и неслучайно поэтому, что именно они были открыты и стали предметом научного познания позже иных типов качеств. Среди всего многообразия характеристик, присущих системным качествам, следует выделить две основные – атрибутивно присущие им особенности. Во-первых, они присущи системе в целом, обнаруживаются лишь на уровне системы (или, по-другому, – на *системном уровне*) и отсутствуют на всех иных – субсистемных уровнях, то есть у частей системы, а также у их аддитивной совокупности. Во-вторых, они могут носить *сверхчувственный* характер, то есть быть недоступными прямому чувственному восприятию. Они поэтому «понимаемы и раскрываемы» лишь посредством соответствующих концептуализаций и идеализаций. Оба эти положения считаются базовыми и основополагающими в системном подходе. Они, на наш взгляд, совершенно необходимы для проводимого здесь анализа. Вместе с тем, будучи, повторяем, необходимыми, сами по себе они еще недостаточны для экспликации всех особенностей систем со «встроенным» метасистемным уровнем.

Действительно, из них следует, что системные качества – это свойства, которые не только могут быть обнаружены лишь на уровне целого, на уровне системы, то есть на *системном уровне*, но и свойства, «выше» и сложнее которых других свойств *нет* – просто по определению. Перефразируя известное выражение, можно сказать, что в классическом системном подходе системные качества рассматриваются как «высший и последний» тип качеств вообще. В отношении основных категорий качеств также сложилась уже не раз отмечавшаяся нами выше своего рода «презумпция несуществования» иных – возможно, более сложных, нежели они, качеств. Вместе с тем, можно допустить (пока – лишь допустить), что это не вполне так и что, возможно, существуют и иные типы качеств, иные их категории. Такое предположение тем более обоснованно, что, как свидетельствуют представленные в материалы, общесистемный уровень организации – это не «последний», не обязательно «высший» уровень

²¹ Первые два типа – материальные и функциональные качества изучены в настоящее время несопоставимо лучше, нежели системные. Функциональные качества отличаются от материальных тем, что могут проявляться лишь при условии функционирования объекта – в его динамике, но не в статике. Вместе с тем, общность материальных и функциональных качеств состоит в том, что они доступны *чувственному* восприятию и познанию – носят чувственный характер. Наоборот, системные качества тем и отличаются от материальных и функциональных, что они могут носить и *сверхчувственный* характер, быть недоступными чувственному познанию и восприятию.

организации систем. Существуют и такие системы, в которых роль высшего уровня принадлежит *качественно* иному уровню – метасистемному. Но тогда со всей остротой и возникает вопрос о специфических именно для него качествах. Если системные качества специфичны общесистемному уровню и обнаруживаются на нем, то какие качества будут специфичны метасистемному уровню и могут обнаруживаться на нем? Понятно, что данный вопрос является чрезвычайно трудным и находится, по существу, лишь в стадии своей постановки. Вместе с тем, проведенный выше позволяет сформулировать некоторые положения, содействующие его решению.

Действительно, если существуют системы со «встроенным» метасистемным уровнем, а психика в целом и ее основные «составляющие» принадлежат именно к ним, то в само их *содержание* включен новый, *качественно специфический уровень* – метасистемный. Этот уровень, естественно, должен иметь свою собственную *качественную определенность*, а значит – и свои качества, отличные от качеств всех иных уровней, в том числе и от общесистемного (иначе он не может характеризоваться уровнем статусом). Однако для общесистемного уровня атрибутивными, то есть раскрывающими его качественную определенность, являются системные качества. Следовательно, для метасистемного уровня должны быть характерны такие качества, которые «выходят за пределы» системных качеств как таковых и являются *метасистемными качествами*. Другими словами, возникает достаточно обоснованное предположение (даже просто в силу формальных, чисто дедуктивных аргументов) о существовании дополнительной категории качеств – метасистемных. Естественно, что пока не вполне ясным остается их содержательный смысл и конкретные проявления. Однако сам факт их существования столь же вероятен, сколь вероятно существования и самих систем со «встроенным» метасистемным уровнем.

Таким образом, проведенный анализ показал, что включение в концептуальный аппарат методологии системного подхода и психологии в целом представлений о метасистемном уровне организации позволяет сформулировать представления о новом, специфическом типе качеств – о *метасистемных качествах*. Они являются атрибутом взаимодействия метасистемного уровня со всеми иными – нижележащими уровнями. Следовательно, общая совокупность категорий качеств расширяется до четырех базовых категорий – материальных, функциональных, системных и метасистемных. Кроме того, можно допустить, что метасистемные качества (и сами по себе, и во взаимодействии с системными качествами)

играют очень важную роль в структурно-функциональной организации деятельности в целом. При реализации интегративного плана исследования необходимо руководствоваться также и рядом основных методологических требований, сформулированных, в частности, в работе [134]. Они, равно как и некоторые дополнительные императивы методологического характера станут предметом специального рассмотрения в пятом томе данной работы. Все они, являясь, именно *общими*, то есть релевантными по отношению ко всем основным классам систем, в то же время, являются достаточно конструктивными и в плане раскрытия закономерностей *специфического* класса систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Они дают достаточные основания для позитивного рассмотрения, фактически, основного вопроса интегративного плана исследования – вопроса о том, характеризуются системы со «встроенным» метасистемным уровнем какой-либо спецификой в этом плане их собственных интегративных свойств – системных качеств? Возникают ли у них и, если да, то какие именно новые интегративно-качественные «измерения», новые категории качественных характеристик?

Таким образом, проведенный анализ показал, что включение в концептуальный аппарат методологии системного подхода и психологии в целом представлений о метасистемном уровне организации позволяет сформулировать представления о новом, специфическом типе качеств – о *метасистемных качествах*. Они являются атрибутом взаимодействия метасистемного уровня со всеми иными – нижележащими уровнями. Следовательно, общая совокупность категорий качеств расширяется до четырех базовых категорий – материальных, функциональных, системных и метасистемных. Кроме того, можно допустить, что метасистемные качества (и сами по себе, и во взаимодействии с системными качествами) играют очень важную роль в структурно-функциональной организации деятельности в целом.

Наконец, в целях развития представлений об интегративном плане исследования очень значимым является положение, которое было сформулировано нами в работе [135] и которое можно резюмировать следующим образом. Данный план исследования, действительно, является завершающим – «последним» этапом всей комплексной стратегии исследования. Наряду с этим, он, как отмечалось по ходу предшествующего изложения, выполняет и обобщающие функции по отношению к совокупности материалов, полученных на всех предыдущих этапах. Кроме того, он же позволяет установить и закономерности, которые соотносятся не с результатами каждого этапа «по отдельности», а выступают *эффек-*

тами взаимодействия установленных ранее категорий закономерностей – метасистемных, структурных, функциональных и генетических. Вместе с тем, только этим содержание данного этапа не может быть исчерпано. Он, в действительности, имеет существенно более глубокий смысл и более важное предназначение и роль в общем составе «алгоритма системного исследования». Остановимся на данном вопросе несколько более подробно.

Действительно, как можно видеть из представленных выше материалов, исследование «доведенное» до данного этапа, позволяет (естественно, при условии его результативности) получить знания практически обо *всех* основных категориях закономерностей, которые дифференцированы в гносеологии – метасистемных, структурных, функциональных и генетических. Кроме того, как уже отмечалось выше, сам этот план позволяет дополнить указанную совокупность еще одной категорией закономерностей – собственно интегративных. Тем самым, однако, предмет познания получает свое достаточно *полное* и, что также очень важно, *целостное* раскрытие. Знание о нем характеризуются уже не аспектностью и «парциальностью», не частичностью и неполнотой, а обратными характеристиками – многоаспектностью и полнотой. Поэтому он получает свое достаточно полное и адекватное «отображение» на собственно гносеологическом уровне – адекватное в том смысле, что знания о нем становятся конгруэнтными самому этому объекту и по степени полноты воспроизведения в них его содержания, и по мере интегрированности, согласованности этих представлений.

В связи с этим, однако, необходимо учитывать один из основных методологических императивов системного подхода, являющийся одновременно и его важной отличительной чертой по отношению к аналитическому подходу. Как известно, исходным и отправным исследовательским вопросом в системном подходе является именно наиболее обобщенный вопрос: «что представляет собой объект *в целом*». Естественно, что ответ на него может быть дан лишь посредством многих иных исследовательских процедур – прежде всего, именно тех планов (этапов), которые и образуют «алгоритм системного исследования». Однако повторяем, исходным – «пусковым» является именно указанная выше формулировка. Тем самым, уже исходно объект представлен в исследовании *целостно*, хотя пока по необходимости и недифференцированно – синкретично. Однако, и в конце реализации данного «алгоритма» системно-построенное исследование вновь «возвращается к тому же самому – к объекту, взятому в его *реальной целостности*. Но это –

возврат к целостности уже на совершенно ином уровне детализированности и содержательности представлений, знаний об объекте. Здесь он представлен не только целостно, но и *синтетически* (а не *синкретично* – нерасчлененно и недифференцированно) – и в плане полноты этих представлений, и в плане их соорганизованности. И именно через эту – важнейшую особенность интегративного плана эксплицируется закономерность еще более общего и принципиального плана, которая вскрывает его истинное предназначение и его истинную роль. Она состоит в том, что данный план и, соответственно, этап является уже не только необходимым, но и *достаточным* условием придания представлениям о предмете исследования *концептуальной целостности*, то есть для их перевода на собственно *теоретический* уровень. Он достаточен для формулировки знаний уже собственно теоретического характера (разумеется, при условии того, что и все иные – предшествующие ему планы также реализованы). В силу особой значимости данного вопроса, остановимся на нем несколько более подробно. Дело в том, что в его свете возникает, быть может, наиболее принципиальный вопрос – вопрос о том, что именно составляет суть собственно теоретической фазы развития? Что является атрибутами этой фазы и каковы основные признаки теории как таковой, какова ее гносеологическая структура? В этом пункте анализа он, однако, с логической необходимостью переводится в подчеркнуто гносеологическую «плоскость». Развертывание и углубление анализа именно в ней приводит в итоге к развитию представлений о собственно *гносеологическом варианте* метасистемного подхода.

1.3. Гносеологический вариант метасистемного подхода

Одной из характерных особенностей большинства существующих в настоящее время психологических концепций является следующая их особенность. Обычно при их разработке достаточно мало внимания уделяется методологической рефлексии и специальной формулировке так сказать *априорных* требований и императивов, которым должна удовлетворять такая концепция. Как правило, концепции разрабатываются в основном или даже исключительно по своей собственной, «внутренней» логике то есть по предметно-обусловленному сценарию. При этом в структуре подавляющего большинства концепций практически отсутствует исходная формулировка тех требований, которым они должны удовлетворять в своем завершенном виде и которые были бы согласованы с базовыми методологическими императивами, разработанным в гносео-

логии. Такие императивы и требования исходно обычно не эксплицируются и не формулируются, а, следовательно, концепции разрабатываются не «под них», точнее – в соответствии с ними. Это, конечно, не может не сказываться на их логической стройности и концептуальной завершенности. В связи со сказанным возникает достаточно острая и общая задача, без решения которой дальнейшее развитие психологической теории деятельности крайне затруднительно. Она заключается в попытке разработки и обоснования такого рода императивов и требований концептуального характера, то есть тех параметров, которым должны удовлетворять гносеологически корректные концепции, разрабатываемые в русле психологии деятельности. Причем, разработка этих требований, то есть своего рода «концептуального каркаса» для разработки теоретических представлений должна рассматриваться как специальная и очень важная задача, *предшествующая* развитию самих этих представлений. В этом, собственно говоря, проявляется одна из граней общего соотношения методологического и теоретического уровней, согласно которой именно первый является базовым и исходным (в том числе – и хронологически) уровнем разработки концептуальных представлений.

Предпринимая попытку решения данной задачи, мы считаем необходимым обратить специальное внимание на следующее – важное, прежде всего именно в методологическом отношении обстоятельство. Как известно, одним из основных положений методологии системного подхода в целом является его дифференциация на два основных варианта – *гносеологический* и *онтологический*. Первый из них, как отмечалось выше, предполагает реализацию по отношению к изучаемому предмету определенной совокупности методологических средств, обозначаемых как «алгоритма системного исследования»²². Второй, помимо этого, требует также и реализации в исследовании основных положений общей теории систем, поскольку означает, что предмет не только *может* быть рассмотрен как система, но и реально *является* ей. Он подчиняется основным закономерностям, раскрытым и изученным в этой теории. И, хотя, безусловно, оба этих варианта теснейшим образом взаимосвязаны и взаимообусловлены, они все же имеют достаточно значимые различия, связанные с их специфической «фокусировкой».

В своем онтологическом варианте системный подход направлен, прежде всего, на выявление и раскрытие *объективно* представленных (то есть именно онтологически данных) закономерностей и эффектов особого типа – интегративных, синтетических по своей сути. Наряду с этим,

²² Содержание его основных этапов было охарактеризовано выше.

он направлен и на раскрытие аналогичных, то есть также объективно присущих системной форме закономерностей ее структурной и функциональной организации, а также генетической динамики. Иными словами, этот вариант принципа системности ориентирован на раскрытие реальной онтологии предмета исследования как системы, на экспликацию «интегративного измерения» его существования. Гносеологический вариант, будучи, повторяем, теснейшим образом связанный с онтологическим и, более того, – во многом производным от него, имеет все же несколько иную ориентацию и, соответственно, содержание. В наиболее обобщенном виде он представлен определенной совокупностью специфических методологических императивов и требований к организации исследования, к процедуре исследования, а также к способам интерпретации результатов.

Дифференциацию принципа системности на два его основных варианта необходимо, на наш взгляд, учитывать и при решении сформулированных выше задач. Действительно, в ее свете нетрудно видеть, что представленные в данной главе материалы соотносятся, прежде всего, именно с первым из рассмотренных вариантов – онтологическим. Вместе с тем, они же дают все необходимые и достаточные основания для того, чтобы дополнить эти материалы формулировкой представлений и о втором основном варианте – собственно гносеологическом. Кроме того, необходимо учитывать также, что разработка данного варианта тесно сопряжена с двумя другими – вполне самостоятельными и важными в методологическом отношении задачами, которые также весьма актуальны по отношению к разработке проблемы управленческих решений. Во-первых, это задача перехода от аналитической методологии исследования той или иной проблемы к системной. Во-вторых, это задача перевода той или иной проблемы (в частности, проблемы управленческих решений) с претеоретической фазы развития на собственно теоретическую, концептуальную.

В контексте этих задач, однако, возникает, быть может, наиболее принципиальный вопрос – вопрос о том, что именно составляет суть собственно теоретической фазы развития? Что является атрибутами этой фазы и каковы основные признаки теории как таковой, какова ее гносеологическая структура? В плане возможного варианта ответа на него могут быть сформулированы, на наш взгляд, следующие положения.

Как известно, одной из острейших проблем современного научного знания в целом, действительно, является вопрос о том, «что есть теория»? Какой она должна быть? Каковы определяющие атрибуты той или иной совокупности знаний об объекте, при которой она – эта совокупность обретает статус теории? Особенно актуальна данная проблема

в тех научных дисциплинах, которые развиваются по эмпирическому пути, поскольку они (а также входящие в них направления) рано или поздно сталкиваются с фундаментальной по своему статусу задачей. Это, как известно, задача трансформации эмпирической стадии развития в собственно теоретическую, концептуальную стадию, то есть задача перевода совокупности знаний с претеоретической фазы их развития на собственно теоретическую.

Безусловно, что это – сложнейшая и комплексная проблема, далеко выходящая за рамки психологии как таковой и имеющая общенаучный, междисциплинарный статус. Вместе с тем, именно в связи с ее предельно общим характером она, естественно, проявляется и в психологических исследованиях, причем – с достаточно явной остротой и актуальностью. Ее анализ показывает, что для подавляющего большинства научных направлений, а также тех или иных, действительно, крупных проблем в их развитии достаточно отчетливо дифференцируются две основные фазы. На первой из них преобладает кумулятивное накопление эмпирических и экспериментальных данных, доминируют описательные схемы исследования, а общий «вектор» познания направлен, скорее, «вширь», нежели «вглубь», то есть процесс познания разворачивается по экстенсивному, а не интенсивному пути. Все это вполне закономерно и естественно; это – «общая судьба» большинства эмпирических наук. Данная – собственно эмпирическая, претеоретическая фаза развития может быть охарактеризована также и как *аналитическая*, поскольку на ней явно доминирует аспектный способ изучения. Следствиями аналитичности и аспектности являются иные особенности научного знания на данной фазе развития – эклектизм, «мозаичность» и фрагментарность представлений о предмете, их слабая систематизированность, нередкая противоречивость, дескриптивность и др. Причем, все эти особенности – отнюдь не оценочные «ярлыки», а объективные особенности, свидетельствующие о переходном, развивающемся и недостаточно зрелом характере самих научных представлений.

Переход с эмпирической, то есть претеоретической фазы развития представлений, на собственно теоретическую фазу, как правило, связывается с необходимостью трансформации аналитического способа исследования в системный. Этот переход обозначается как преобразование «предметоцентрической» парадигмы исследования в «системоцентрическую» [161]. Вместе с тем, в подавляющем большинстве случаев данное требование остается на предельно обобщенном уровне – уровне деклараций; оно, как правило, не подвергается конкретизации и, соответственно, –

адекватной операционализации. Между тем, сама по себе задача операционализации данного императива и его детализации приводит к достаточно важным, на наш взгляд, методологическим следствиям.

Действительно, в огромном большинстве случаев развитие тех или иных психологических проблем и направлений приводит, в конечном итоге, к постановке очень сходной группы принципиальных вопросов. Практически всегда этими – «критически значимыми» вопросами являются следующие вопросы. Какова качественная *определенность* и качественная специфичность изучаемого предмета? Какой *статус* он имеет в качестве видового образования в пределах того или иного рода сходных с ним явлений? Каково его содержание – состав компонентов и их *структура*? Каковы особенности его динамики – *функциональной* организации? В чем заключаются закономерности его возникновения и развития – *генезиса*? Каковы наиболее обобщенные, важные и определяющие его свойства – интегративные по своей сути, то есть *системные качества*?

Совокупность указанных проблем (и об этом также было сказано выше) воспроизводит *общий гносеологический инвариант* основных планов исследования, который выступает императивом любого собственно теоретического исследования. И наоборот, лишь при раскрытии предмета изучения во всех планах этого инварианта можно считать, что знание о предмете достигло уровня своей теоретической зрелости; преодолело свою изначальную мозаичность и аспектность. В связи с этим мы хотели бы обратить внимание на обстоятельство, которое обычно не формулируется в явном виде, хотя оно представляется важным в плане развития концептуально целостных представлений об изучаемом предмете.

Как известно, в методологии системного подхода сформулированы представления о некотором инварианте основных «призм» видения предмета, синтез которых необходим для его полной, то есть собственно системной, характеристики. Другими словами, одним из основных ее императивов является необходимость раскрытия предмета во взаимодействующей последовательности ряда основных планов (которые и составляют основу охарактеризованного выше «алгоритма системного исследования»). Ими являются следующие гносеологические планы:

– *Определение метасистемы* по отношению к изучаемому предмету. Она является более широкой и онтологически представленной целостностью, в которой содержатся основания и детерминанты для его «внутри-системного», то есть истинного бытия, а также заложены необходимые гносеологические средства для его изучения.

– Раскрытие предмета в плане выявления его *качественной определенности*, в относительной автономности от более общей системы, то есть в аспекте его собственного содержания.

– Установление закономерностей *соотношения* предмета с более общей целостностью и выявление тех *качественных спецификаций*, которые он обретаёт в ней.

– Раскрытие закономерностей *структурной* организации предмета исследования.

– Раскрытие закономерностей *функциональной* организации предмета исследования.

– Установление и интерпретация особенностей и закономерностей *генезиса*, развития предмета исследования.

– Определение и интерпретация интегративных свойств предмета исследования – его *системных качеств*.

Сопоставляя далее два инварианта – общегносеологический (раскрывающий структуру научных теорий) и системный (служащий для целостной экспликации предмета), можно видеть, что они не просто подобны, но и фактически *изоморфны*. Следовательно, само знание о предмете уже как система, а не конгломерат отдельных аспектов, становится таковой в том случае, когда оно воспроизводит в своей организации все основные атрибуты системной организации самих объектов. Иначе говоря, знание достигает уровня теории и становится теорией в строгом смысле этого понятия тогда, когда оно само становится системой. Или еще проще: теория – это знание, удовлетворяющее атрибутам системной организации; знание, достигшее ступени системной организации. Такой вывод вполне согласуется со сложившимися в методологии системного подхода представлениями и содействует их развитию в его гносеологическом варианте, позволяет определить смысл и конкретные ориентиры для разработки теоретических представлений в различных областях изучения. Кроме того, следует принимать во внимание и обязательно учитывать и еще более глубинную причину констатированного выше сходства и, по существу, изоморфизма двух познавательных инвариантов. В его основе лежит, хотя и достаточно латентная – скрытая от непосредственного видения, но очень важная и, по существу, фундаментальная причина гносеологического порядка. Она заключается в том, что основные этапы «алгоритма системного исследования» органично и непосредственно сопряжены, соответственно, с *основными категориями закономерностей*, которые дифференцируются в гносеологии. К ним, как известно, относятся следующие категории закономерностей [171, 175]:

– Закономерности, являющиеся производными от включенности изучаемого предмета в контекст более общей целостности, в состав той или иной – онтологически представленной системы, в которой сам он приобретает свое «конкретное, внутрисистемное бытие»;

– Закономерности *структурной* организации предмета;

– Закономерности *функциональной* организации предмета;

– *Генетические* закономерности;

– Закономерности, связанные с формированием и функционированием наиболее обобщенных, *интегративных свойств* предмета – его системных качеств.

В связи с этим можно, по-видимому, сделать и более широкое обобщение. По всей вероятности, «мир систем» не может быть исчерпан лишь системами *онтологического* плана. Отображение этих онтологических образований в познании ведет – через множество переходных этапов – к становлению еще одного их класса. Это – системы *гносеологического* плана, которые и принимают вид целостных теорий.

Итак, рассмотренные выше этапы реализации «алгоритма системного исследования», являясь одновременно основными аспектами исследования любого объекта, в совокупности – через синтез получаемых при их реализации результатов позволяют дать достаточно полное представление о нем, преодолеть односторонность «аспектного» его исследования. Одновременно через них предмет получает и необходимые основания для причинного объяснения обнаруживаемых в нем закономерностей в аспекте структурной, функциональной, генетической причинности. Такое – системно-организованное знание о предмете является необходимым условием для его перевода с уровня эмпирико-феноменологических представлений на уровень собственно теоретического знания; условием придания развиваемым теоретическим представлениям свойства концептуальной полноты и завершенности.

Стратегия исследования, построенная на базе указанных принципов, содействует переводу существующих и вновь получаемых знаний на уровень системной организованности, что в концептуальном плане равнозначно их переводу с претеоретического уровня развития на собственно теоретический уровень. Он тем и отличается от первого, что знания на нем приобретают черты системности, переставая быть просто их совокупностью или конгломератом. Объект же раскрывается в них пусть и неполно, но целостно, во всех его основных измерениях. И именно такое, целостное, то есть интегративное решение, наиболее релевантно как собственно концептуальным задачам,

связанных с разработкой обобщающих теорий, так и практическим задачам, на решение которых, в конечном итоге, направлено развитие самих теорий.

Итак, на основе проведенного выше анализа можно сделать следующее заключение. Концептуальный уровень развития представлений о предмете исследования, научная концепция как таковая тем и отличается от «простой» суммы знаний, что в них воплощены и воспроизведены базовые закономерности, принципы и особенности, вообще – атрибуты системной организации. Сама же концепция обретает при этом черты, присущие системам в целом и, прежде всего, черты целостности, завершенности. Поэтому и сами знания, их комплекс лишь тогда обретают статус концепции, *становятся* ей, когда они обретают именно эти черты – черты и закономерности системной организации [124, 125, 135]. В силу этого, и следует считать, что знания лишь тогда становятся концепцией, когда они обретают статус системы, становятся системой, хотя, конечно, и весьма специфического типа. Можно предположить (пока – именно предположить), что «в лице» научных концепций общий феномен (и механизм) системности эксплицирует еще одну сферу своего действия. Научные концепции не только могут, но и должны быть проинтерпретированы действительно, как системы специфического типа – как *гносеологические системы*.

Таким образом, подводя итоги вышеизложенному, можно сделать следующее обобщающее заключение. Охарактеризованная выше общая стратегия исследования, равно как и сформулированные выше представления о содержании и специфике научных концепций как таковых, должны быть положены, по нашему мнению, в основу дальнейшей разработки проблемы раскрытия психологических закономерностей принятия управленческих решений. Данная стратегия, базирующаяся на всей логике предшествующего развития принципа системности, а также воплощая в себе его основные принципы и императивы, позволяет дать многоаспектное и, в то же время, целостное раскрытие изучаемого предмета. При этом следует, конечно, специально подчеркнуть, что *полная* реализация данной стратегии по отношению к данной проблеме – это, безусловно, очень комплексная и чрезвычайно объемная исследовательская задача. Она может рассматриваться, скорее, как общая перспектива разработки данной проблемы, определяет ее общие направления и главные задачи. Поэтому в своем полном объеме она не может быть, по-видимому, реализована в рамках одного, отдельно взятого исследования, в том числе, разумеется, и представленного в данной работе. Вместе

с тем, она все же должна быть положена в основу разработки данной проблемы, а сама эта проблема должна быть подвергнута приоритетному изучению именно в тех гносеологических планах, которые образуют содержание данной стратегии.

* * *

Итак, в данной главе были рассмотрены основные положения метасистемного подхода, который, на наш взгляд, необходимо реализовать в качестве методологической основы всего представленного ниже исследования. Безусловно, что *в целом*, а также в своих наиболее принципиальных и определяющих чертах данный подход – как и «положено» любому подходу собственно методологической ориентации – носит достаточно общий и, к тому же, во многом «предметно-неспецифический» характер. В связи с этим, представленные выше материалы могут провоцировать иллюзию так сказать «теоретической избыточности» и излишней обобщенности и ощущение их неявной – достаточно опосредствованной связи с главной темой рассмотрения. Вместе с тем, в действительности, такое ощущение является именно иллюзорным, поскольку при ближайшем рассмотрении оказывается, что лишь с позиций достаточно общих, а потому – и «мощных» в эвристическом отношении подходов и принципов только и возможно приемлемое решение многих теоретических проблем и вопросов современной теории выбора в целом и управленческого выбора, в особенности. В последующих главах книги именно эта методологическая установка и будет положена в основу анализа представленных в них материалов.

Глава 2. Принятие решения как управленческая функция

2.1. Общая характеристика проблемы принятия управленческих решений

Проблема управленческих решений – и в целом и в ее собственно психологическом аспекте характеризуется сочетанием высокой теоретической и практической значимости с явно недостаточным уровнем разработанности. Причем, как уже отмечалось, состояние и основные особенности данной проблемы таковы, что они диктуют необходимость ее не столько экстенсивной, сколько интенсивной разработки, то есть придания существующим в этой области знаниям характера целостной психологической концепции, перевода с претеоретического уровня на собственно теоретический. Лишь такая концепция, синтезируя в себе известные сегодня данные и вновь устанавливаемые в ее русле закономерности, позволит получить новое теоретическое знание, что и делает ее формулировку наиболее актуальной в собственно теоретическом плане.

Разработка обобщающей концепции управленческих решений актуальна и значима для многих фундаментальных проблем и направлений общей, организационной, социальной психологии и психологии управления. Подчеркнем, что высокая мера ее актуальности определяется самим психологическим статусом, психологической природой процессов принятия решения как таковых. Дело в том, что, как мы уже отмечали выше, они являются интегральными по своей психологической природе и строению, по своей сути. Они синтезируют в себе важнейшие когнитивные, эмоциональные, волевые и мотивационные процессы, базовые свойства личности, иные ее психологические компоненты. Вполне закономерно поэтому, что аналогичной – интегральной, комплексной является и сама проблема принятия решения; она столь же объективно включает в свой состав изучение многих – важнейших компонентов, структур, процессов психики, раскрытие их роли и закономерностей при реализации процессов принятия решения. Причем, важно отметить и ту закономерность, согласно которой многие важнейшие психологические закономерности предстают в процессах субъективного выбора наиболее полно и рельефно, как бы в заостренной форме. Тем самым в процессах выбора не только максимально полно представлены многие фундаментальные

проявления предмета психологии (процессы, свойства личности, состояния, иные «составляющие» психики). Изучение процессов принятия решения выступает и как метод, точнее – как общий подход к изучению многих иных психологических объектов. Все это в наибольшей степени относится именно к процессам управленческих решений: они, будучи объективно наиболее сложными, богатыми и комплексными среди всех разновидностей процессов индивидуального выбора, открывают еще более широкие возможности для изучения важнейших психологических закономерностей. Тем самым раскрывается фундаментальное значение данной проблемы уже не только для психологии управления и социальной психологии, но и для общей психологии.

Так, данная проблема имеет фундаментальное значение для разработки важнейшей общепсихологической проблемы – проблемы личности. Именно в процессах выбора личность и проявляется и раскрывается наиболее полно и отчетливо. Это относится, прежде всего, к наиболее сложным видам процессов выбора и в первую очередь, к управленческим решениям. Далее, ее разработка чрезвычайно актуальна и в плане изучения одной из фундаментальных проблем социальной психологии – проблемы структурно-функциональной организации совместной деятельности. Процессы принятия управленческих решений (ПУР) объективно занимают центральное, ключевое место в психологической структуре иерархически организованной совместной деятельности, направлены на координацию всех иных ее психологических компонентов. Они являются поэтому структурообразующими для архитектоники совместной деятельности, а раскрытие их психологических закономерностей – это одновременно и раскрытие структуры самой совместной деятельности, ее психологического содержания. Наконец, изучение проблемы групповых решений очень актуально и в плане разработки основной – собственно социально-психологической проблематики. Процессы принятия управленческих решений, будучи интегральными, базируются на многих иных – более локальных и, прежде всего, межличностных процессах внутриорганизационного и группового функционирования. Однако управленческие решения не сводятся к ним, а выступают как новый – более синтетический уровень процессов организационного функционирования. Тем самым открывается возможность нового подхода к изучению процессуального содержания группового функционирования. Это – исследование обобщенных, то есть интегральных процессов функционирования группы. Через последние, однако, группа не только проявляется, функционирует, но и развивается, эволюционирует. Изу-

чение управленческого выбора становится, следовательно, и методом исследования не только организационного функционирования, но и организационной динамики.

Проблема управленческих решений имеет, разумеется, не только большое теоретическое значение, но и очень актуальна с прикладной точки зрения. Последнее связано с тем, что в подавляющем большинстве видов конкретная профессиональная деятельность строится как совместная (непосредственно и опосредованно). Поэтому и управленческие решения являются наиболее экологически валидным, показательным и типичным классом процессов принятия решения. Их изучение поэтому очень важно для решения системы прикладных психологических задач. При этом спектр последних чрезвычайно широк и гетерогенен – начиная от сравнительно несложных управленческих решений в профессиональной деятельности и заканчивая сложнейшими коллегиальными решениями в управленческой деятельности, в бизнесе, в политической сфере и пр.

Наряду с этим, при характеристике проблемы принятия управленческих решений (ПУР) необходимо учитывать, что она, как уже отмечалось выше, является неотъемлемой «составляющей» фундаментальной общепсихологической проблемы принятия решения в целом, а также целого ряда ключевых разделов социальной психологии и психологии управления. Вместе с тем, процессы управленческих решений изучены в настоящее время явно недостаточно. По отношению к ним сам термин «теория» пока неприменим, а речь может идти лишь о проблеме управленческих решений (точнее – о комплексе проблем). Это отражает недостаточную теоретическую зрелость психологии управленческих решений. Она представляет сегодня не концептуально определенную систему психологических знаний, а скорее некоторую проблемную область, подлежащую изучению. Главной причиной этого является следующее принципиальное обстоятельство. Исторически сложившаяся и господствующая сейчас парадигма изучения процессов ПУР предполагает их исследование либо с опорой на подчеркнуто профессиографические и эмпирические (и, следовательно, – описательные, а не объяснительные) схемы и методы исследования, либо преимущественно в экспериментальных, то есть внедеятельностных условиях (и, следовательно, в упрощенном, искусственном виде). Объективными следствиями этого является, с одной стороны, доминирование описательных подходов к исследованию управленческих решений, сохраняющийся феноменологизм и эмпиризм представлений в данной области.

С другой стороны, это привело, к постановке наиболее острой проблемы психологии управленческих решений – проблемы экологической валидности полученных в ней конкретных результатов, а также сформулированных на их базе общих закономерностей организации процессов управленческих решений. Другими словами, пока не доказано, насколько правомерен, корректен и вообще – возможен перенос результатов, полученных при экспериментальном исследовании этих процессов, на естественные условия реальной деятельности. В особой степени это относится к наиболее сложным, интеллектуально насыщенным и ответственным видам деятельности – управленческой, политической, организационной, операторской, педагогической и др. От решения этой – ключевой проблемы в значительной степени зависит развитие всей психологической теории управленческих решений в целом.

В результате указанных причин психология принятия управленческих решений до сих пор крайне слабо увязана с ведущей общепсихологической проблематикой, с ее категориальным аппаратом и концептуальными системами. Она, фактически, до сих пор не является общепсихологической проблемой, а выступает лишь как раздел социальной когнитивной психологии и психологии управления. Принципиальным является и то, что по отношению к проблеме управленческих решений не только отсутствует какая-либо целостная и завершенная общепсихологическая концепция, но даже и развернутые попытки разработки такого рода концепции. Психология управленческих решений представляет множество частных, локальных теоретических схем, а также огромное множество эмпирических исследований. Однако их концептуальный синтез блокируется не только и не столько труднообозримым объемом и разнородностью имеющихся материалов, сколько тем, что наиболее трудные и принципиальные – собственно теоретические вопросы психологии управленческих решений до сих пор остаются нерешенными. До настоящего времени психология управленческих решений изучает, хотя и очень важные, но все же частные вопросы. Наиболее же значимые и общие, но – одновременно и наиболее сложные проблемы остаются пока без должного раскрытия. Это, в первую очередь, проблема онтологии управленческих решений и их специфического процессуального содержания, их структурной организации и функциональных закономерностей, их генезиса, их действительного и поведенческого статуса, интересубъектных детерминант.

Все эти, а также многие иные принципиальные обстоятельства указывают на психологию управленческих решений именно как на комплекс проблем, а не на сколь-нибудь оформленную систему теоретических пред-

ставлений. Поэтому и общей стратегией решения данной проблемы, объективно главной задачей исследований выступает необходимость ее перевода с претеоретической стадии развития на уровень собственно теоретического развития, придания ей черт концептуальной зрелости, целостности и завершенности. Психология управленческих решений должна разрабатываться, прежде всего, как общепсихологическая проблема в реальной профессиональной деятельности и в ее важнейших, ключевых (а не частных) аспектах.

Данное заключение с необходимостью вытекает и из результатов анализа современного состояния проблемы управленческих решений. Действительно, он показывает, что, несмотря на свою высокую теоретическую и практическую значимость, она до сих пор разработана в целом недостаточно, многие ее важные аспекты остаются слабо изученными, а общий уровень ее развития явно не соответствует очевидной значимости данной проблемы. Она до настоящего времени фактически не сформулирована как общепсихологическая проблема, а разрабатывается лишь как раздел психологии управления и менеджмента (и частично – социальной психологии), то есть с позиций априорно зауженных концептуальных оснований. В ней поэтому преобладает ряд характерных особенностей и традиций, определяющих ее современный облик и состояние. Главными среди них являются следующие черты данной проблемы.

Во-первых, большое разнообразие и широта спектра исследований, а как следствие, – огромный объем эмпирических материалов в данной области. В них раскрыты многие важные и интересные закономерности, феномены и свойства процессов групповых решений. Однако подавляющему большинству исследований присущ отчетливый аспектный характер – направленность на исследование различных локальных явлений и закономерностей. В целом данная проблема более развита поэтому «вширь», нежели «вглубь», в связи с чем для нее пока характерен экстенсивный тип развития.

Во-вторых, – это наличие множества частных концепций управленческих решений, исходно ограниченных каким-либо аспектом этой общей проблемы – теорий «среднего радиуса действия». Это, прежде всего, теория «ограниченной рациональности» Г. Саймона [425–428]; «организационно-стилевая» теория решений В. Врума и У. Йетона [444, 445]; «социотехническая концепция управленческих решений» Д. Мейстера [184]; «двухмерная модель руководства» и административных решений Р. Блейка и Д. Моутон [24]; «процессуальная концепция» управленческих решений Л. Планкетта и Г. Хейла [218]; «эвристическая модель совместных административных решений» У. Кора [335]; концепция «бизнес-решений»

О. Свенсона (по [142]); теория «социального выбора» К. Эрроу [308, 309]; «конфликтно-компромиссная» теория Б. Левинджера и Д. Шнайдер [390]; группа концепций, развитых в русле «школы принятия решения» (Р. МакКриммон, Р. Тэйлор, М. Ричардс, П. Гринлоу, Ф. Шуль, Л. Каммингс, Н. Куин [397, 412, 407, 413,]), «дескриптивная концепция» экономических решений Д. Канемана и др. [81]. Наряду с этим, в зарубежной психологии и в теории менеджмента, представлен, разумеется, и целый ряд иных – более локальных исследований по данной проблеме [306, 312, 313, 318, 309, 326, 329, 332, 334, 337, 338, 352, 354, 360, 361, 367, 370, 276, 385, 391, 396, 402, 403, 406. 447]. В отечественных исследованиях также сформулирован ряд концепций, направленных на разработку данной проблемы (О. И. Ларичев, А. И. Китов, Ф. Ф. Аунапу, А. Г. Венделин и др. [3, 16, 20, 26, 31, 44, 63, 68, 79, 139, 140, 145, 151, 166-168, 190]). В наших исследованиях также была предпринята попытка разработки одной из такого рода концепций, представленная, в монографии «Психология принятия управленческих решений» [110].

В-третьих, – это объединение существующих частных концепций управленческих решений в несколько основных направлений – организационно-деятельностное, феноменологическое, процессуальное, типологически – стилевое, ситуационное, дескриптивно-психологическое. Причем, последнее занимает среди них отнюдь не лидирующее место. Следует особо подчеркнуть, что уровень развития этих – относительно более обобщенных в теоретическом плане направлений значительно уступает развитию частных (локальных) концепций, а те, в свою очередь, еще отчетливее отстают от накопления эмпирических материалов как таковых.

В результате (и это, в-четвертых) проявляются такие обобщенные характеристики проблемы управленческих решений как отчетливый эмпиризм, отставание теоретического осмысления результатов от их накопления, подчеркнутый и даже намеренно культивируемый прагматизм исследований, частая эклектичность в обобщении полученных результатов, доминирование нормативных процедур исследования над дескриптивно-содержательными. Все это в итоге обуславливает «мозаичность» теоретических представлений, недостаточную систематизированность эмпирического базиса проблемы управленческих решений, то есть опять-таки выявляет аспектность ее разработки. Указанные черты (эмпиризм, прагматизм, эклектизм) нельзя, однако, трактовать лишь с оценочных позиций – в качестве «ярлыков». Они должны быть поняты как особенности естественного и объективного плана, свидетельствующие о переходном, развивающемся состоянии данной проблемы.

В-пятых, для исследований управленческих решений характерен и своего рода «предметоцентризм», когда эти процессы рассматриваются, в основном, «сами по себе» – в их качественной определенности, а не как реальный компонент более широкой целостности, метасистемы (совместной деятельности). Это приводит к несинтезированности представлений об управленческих решениях с психологической теорией деятельности. Ее мощный эвристический потенциал остается поэтому недостаточно востребованным психологией управленческих решений. Тем самым обнаруживается и главная, на наш взгляд, особенность современного состояния данной проблемы – аналитический, то есть преимущественно внедеятельностный (а значит – и не вполне экологичный) подход к ее разработке. Наконец, в-шестых, фактически даже не сформулирован и один из наиболее общих вопросов – вопрос о психологическом статусе и специфичности процессов принятия управленческих решений, о содержании и границах данного понятия. Нерешенность вопроса о статусе процессов ПУР порождает неопределенность их места в существующей понятийной системе психологии.

Все рассмотренные особенности отчетливо свидетельствуют о том, что господствующей в настоящее время является «предметоцентрическая» парадигма разработки проблемы управленческих решений. Она, будучи оправданной и, более того, необходимой на определенных стадиях развития проблемы, должна быть, однако, дополнена, а затем и заменена иным способом исследования. Последний требует синтеза полученных на аналитическом этапе результатов и попытки разработки обобщающих концептуальных представлений. Но главное – он требует преобразования исходной парадигмы изучения: «предметоцентрической» на «системоцентрическую», что в теоретическом отношении равнозначно смене аналитического подхода к ее изучению системным; переходу от претеоретического этапа ее развития на собственно теоретический. Это предполагает исследование предмета (процессов ПУР) в контексте той целостности (метасистемы), в которую он реально включен и в которой содержатся онтологические основания его существования. Лишь в ней представлен весь комплекс его истинных характеристик, которые раскрывают уже не только его качественную определенность, но и качественную специфичность, что составляет основу для его существенно более полного и адекватного познания. Такой способ требует реального, а не декларативного исследования процессов ПУР в той метасистеме, «в» и «для» которой они формируются и функционируют. Ей выступает психологическая система совместной деятельности. В ней процессы ПУР раскрываются в их основной регулятивной

функции, в их естественном, многомерном, «экологичном» виде – в качестве процессов, объективно необходимых для организации и регуляции деятельности, то есть наиболее полно и методологически корректно.

Задача преодоления «предметоцентризма» через реализацию по отношению к процессам ПУР первого шага системного исследования (их изучения как компонента определенной метасистемы) логически ведет к необходимости сделать и следующие – также предписываемые принципом системности шаги. Действительно, после того, как предмет раскрыт в его качественной определенности («сам по себе» – на аналитическом этапе его познания) и после того, как он охарактеризован в плане его качественной специфичности (как компонент метасистемы), он должен быть изучен в плане основных категорий его собственных закономерностей. К ним относятся *структурные, функциональные, генетические* закономерности. Наконец он должен быть рассмотрен также в плане его обобщенных, то есть *интегративных* свойств – системных качеств. Раскрытие предмета во всех этих аспектах, а также последующий синтез полученных при этом результатов являются достаточными основаниями для его обобщенного – собственно концептуального описания и объяснения. В этом случае логика и структура теории характеризуется изоморфизмом с логикой и структурой ее предмета, чем обеспечивается ее релевантность предмету.

Таким образом, в свете сказанного вырисовывается общая стратегия разработки теоретических представлений о процессах ПУР, подготовленная всем их предшествующим развитием и современным их состоянием. Она образована последовательно сменяющимися и дополняющими друг друга этапами их изучения – в их «метасистемном бытии», то есть в их онтологическом плане, в плане их структурной организации, функциональных закономерностей, а также генетических особенностей.

Итак, в свете проведенного выше анализа можно видеть, что одной из основных особенностей психологии управленческих решений является то, что она находится в настоящее время, по существу, на претеоретической стадии своего развития. Это – скорее, «проблемная область», нежели концептуально целостный, теоретически оформленный раздел психологических знаний. Поэтому объективно главной, ключевой является задача перевода психологии управленческих решений с претеоретического уровня развития на собственно теоретический уровень, что равнозначно попытке разработки целостной психологической концепции управленческих решений. Вместе с тем решение именно этой – наиболее принципиальной задачи сегодня крайне затруднительно. Он вообще вряд ли возможен на базе существующих в настоящее время в этой области данных, под-

ходов, объяснительных схем и т. д. Дело в том, что в современной психологии управленческих решений без должного внимания остаются пока наиболее значимые, объективно основные аспекты этой проблемы. Так, не определен уже сам психологический статус процессов принятия управленческих решений, не установлены их место, роль и функциональное предназначение в общей системе процессов организационного функционирования и развития. Практически полностью нераскрытой остается и проблема структурной организации процессов управленческих решений, а также выяснения тех принципов, на основе которых построена целостная организация этих процессов. Крайне слабо изучены психологические закономерности функциональной и, соответственно, процессуальной организации управленческих решений. Однако наиболее негативно обстоит дело с таким фундаментальным аспектом любой психологической проблемы, каковым является генетический аспект. В настоящее время генетические закономерности управленческих решений не только неизвестны, но и сама эта проблема даже не сформулирована в явном виде.

Таким образом, в современной психологии управленческих решений важнейшие планы любого научного, в том числе и психологического изучения (онтологический, структурный, функциональный и генетический) фактически не представлены в явном виде. Это, в конечном счете, и делает невозможным разработку теории управленческих решений, исходя только из достигнутых к настоящему времени результатов. Вместе с тем, разработка именно таких – целостных и, по возможности непротиворечивых и завершенных теоретических представлений является наиболее актуальной в настоящее время.

Все сказанное определяет характер и содержание основных целей и задач, которые должны быть подвергнуты приоритетному исследованию в настоящее время – в том числе, разумеется, и в данной работе. Они, будучи совершенно конкретной по своей направленности, одновременно – по своему содержанию и смыслу изучаемых вопросов является достаточно обобщенной, то есть именно концептуальными. В наиболее обобщенном виде они заключаются в попытке разработки целостной психологической концепции, вскрывающей и объясняющей основные закономерности структурно-функциональной организации процессов ПУР. Их реализация включает три основных направления.

Во-первых, это разработка общего теоретико-методологического подхода, способного обеспечить концептуальный синтез существующих сегодня данных и определить стратегию разработки целостной психологической концепции управленческих решений.

Во-вторых, это осуществление комплекса исследований, направленных на раскрытие главных, ключевых аспектов и вопросов психологии управленческих решений – онтологического, деятельностного, структурного, функционального, генетического, личностного и других – аналогичных по теоретическому рангу проблем.

В-третьих, это обобщение всей совокупности уже существующих и вновь получаемых результатов и разработка на данной основе психологической концепции управленческих решений.

В связи со сформулированными выше задачами необходимо подчеркнуть следующие – сопряженные с ними обстоятельства. Прежде всего, следует иметь в виду, что сформулированная выше задача разработки целостной психологической концепции управленческих решений не только не решена в настоящее время, но и фактически не сформулирована в явном виде, хотя необходимость в этом достаточно хорошо осознается исследователями. Далее, именно те аспекты исследования, которые обоснованы выше как объективно главные (онтологический, структурный, функциональный, генетический, личностный) также являются в настоящее время наименее изученными в психологии управленческих решений. Поэтому их исследование именно в указанных аспектах является новым в теоретическом плане, значительно развивает и углубляет существующие представления о психологических закономерностях управленческих решений. Наконец, наиболее перспективной и оправданной стратегией исследования, направленного на решение сформулированных выше задач, является его организация на материале естественной, *реальной* профессиональной управленческой деятельности, а не на основе *традиционной* парадигмы психологии принятия решений. Последняя является, как известно, экспериментально-лабораторной, абстрактно-аналитической по своей сути. Такой подход не только является наиболее оправданным и конструктивным в теоретическом плане, но и позволяет в перспективе решить объективно главную – «критически значимую» проблему психологии управленческих решений – проблему экологической валидности ее эмпирического базиса, а также сформулированных на его основе теоретических положений. Этот подход при его последовательном развертывании обеспечит создание нового – экологически валидного эмпирического базиса психологической теории управленческих решений, основанного на категории деятельности (индивидуальной и совместной), а не абстрагирующегося от нее.

Данное обстоятельство является одним из наиболее значимых, в связи с чем необходимо остановиться несколько более подробно. Действительно, как отмечалось выше, исторически сложившаяся и го-

сподствующая в настоящее время парадигма изучения процессов ПУР предполагает их исследование либо с опорой на подчеркнуто профессиографические (и, следовательно, – описательные, а не объяснительные) схемы и методы исследования, либо преимущественно в экспериментальных, то есть внедеятельностных условиях (и, следовательно, в упрощенном, искусственном виде). В результате этого, возникают две острейшие и нерешенные до настоящего времени проблемы – проблема экологической валидности эмпирического базиса и теории управленческих решений, а также проблема явного доминирования описательных (а не объяснительных) подходов к ее разработке. Следовательно, наиболее настоятельной является необходимость разработки такого методологического подхода, который бы содействовал преодолению двух – объективно наиболее значимых трудностей. Именно такой подход был предложен в разработанной нами концепции интегральных процессов регуляции деятельности²³.

Согласно данному подходу, процесс принятия решения трактуется как представитель особого, качественно специфического класса процессов регуляции деятельности и поведения – класса интегральных процессов. Они включают в свой состав фактически все иные классы психических процессов – когнитивные, эмоциональные, волевые, мотивационные. Процесс принятия решения реализуется как их закономерная и целенаправленная интеграция. Тем самым он выступает по отношению к ним как своего рода процесс «второго порядка» сложности, как интегральный – производный от всей их системы. Детерминанты этой интеграции лежат, однако, не в самих интегрируемых процессах, а вне их – в содержании и структуре деятельности, поскольку в любом случае процесс принятия решения выполняет свою основную функцию по отношению к деятельности – регулятивную. В совместной деятельности наиболее важной и демонстративной является репрезентированность индивидуальных решений в качестве управленческих решений. Они при этом направлены на организацию и регуляцию уже не индивидуальной, а совместной иерархически построенной деятельности. При этом интегральный принцип их организации сохраняется; он, однако, качественно усложняется, приобретает новые психологические грани и новый статус. В него в качестве важнейших детерминант включаются факторы межличностного, интересубъектного, социально-психологического плана. В силу этого, его процессуальное содержание, база интеграции расширяется: он синтезирует в себе также и собственно групповые процессы. Вместе

²³ Данная концепция будет предметом специального рассмотрения в разделе 3.1.1.

с тем, наиболее общая и принципиальная особенность сохраняется и здесь: детерминанты разворачивающейся интеграции, все содержание процесса управленческих решений определяется не «изнутри» этого процесса (то есть не является аутохтонным), а детерминируется извне – со стороны структуры и содержания совместной деятельности.

Трактовка процессов принятия решения как интегральных процессов психической регуляции деятельности означает поэтому необходимость радикальной трансформации общей (традиционно сложившейся) парадигмы их изучения. Это – необходимость смены господствующего до сих пор преимущественно внедеятельностного, абстрактно-аналитического его исследования на его деятельностно-опосредствованное изучение, на реализацию подхода к нему как к объективному компоненту определенной метасистемы – деятельности. Для того, чтобы адекватно и корректно, содержательно и полно раскрыть процессы принятия управленческих решений, необходимо делать это опосредствованно – через анализ той метасистемы, в которой они реально – онтологически представлены, «в» которой и «для» которой они формируются и функционируют, в которой получают главные детерминанты своего содержания. В силу этого, исходным, базовым звеном их общего исследования должно быть изучение их «метасистемного бытия» – их психологического содержания именно как компонентов деятельности. Тем самым отправным для всей стратегии исследования должна рассматриваться методология психологического изучения целостной деятельности. Такая переориентация общей методологии исследования, фактически, эквивалентна смене аналитического подхода к разработке проблемы принятия решения на системный.

Охарактеризованные выше положения открывают возможность для формулировки общего подхода к разработке психологической концепции принятия управленческих решений. Он получил свое воплощение в виде многоуровневой комплексной стратегии исследования процессов принятия решения в профессиональной управленческой деятельности. Принципиальное отличие данной стратегии от существующих подходов состоит в том, что ее реализация предполагает в качестве основного и исходного этапа (уровня) не лабораторно-экспериментальное исследование процессов ПУР, а их изучение в естественной профессиональной деятельности управленческого типа. Вместе с тем, после этого и на основе этого объективно необходимо углубление и детализация профессионально-графических и деятельностно-аналитических (натурных) исследований деятельности иными уровнями и типами изучения процессов решения

как собственно экспериментальными, так и квазиэкспериментальными схемами. Данная стратегия строится на основе уровневого принципа организации комплексного психологического исследования и предполагает ее реализацию на следующих основных уровнях.

I уровень – деятельностно-аналитическое, профессиографическое (внеэкспериментальное) изучение процессов ПУР. Его цель – поиск основных закономерностей структурно-функциональной организации процессов принятия решения в профессиональной управленческой деятельности в естественных условиях ее реализации, что обеспечивает сохранение как внешней, так и внутренней валидности исследования, а целом – позволяет обеспечить общее требование экологической валидности. В качестве главного способа исследования на этом уровне выступает разработанная нами и многократно апробированная стандартизованная процедура психологического анализа процессов принятия решений в профессиональной деятельности, в том числе – и управленческой [106, 110].

II уровень – экспериментальное исследование процессов ПУР, взятых, однако, не в изолированном от деятельностного контекста виде (что предполагается в традиционной парадигме экспериментального изучения групповых решений), а в структуре целостной деятельности – как естественного средства ее психической регуляции. Конкретным средством реализации данного уровня выступает предложенный нами принцип деятельностно-опосредствованного моделирования и изучения процессов индивидуальных и групповых решений. Суть данного принципа состоит в том, что процессы принятия решения моделируются и изучаются в эксперименте не в изолированном от структуры деятельности и уже готовом, заданном извне виде, а опосредствованно. Это достигается через воссоздание более общего и целостного регулятивного контура, в который процессы принятия решения включались бы самим субъектом в качестве естественного средства ее деятельности²⁴. В инструментальном плане моделирование в эксперименте целостной деятельности осуществляется на компьютерной базе посредством банка специально созданных компьютерных программ, то есть посредством управляемого компьютерного эксперимента. Таким образом, второй уровень позволяет обеспечить требование внутренней валидности исследования, поскольку на нем процессы ПУР моделируются в контексте той естественной регулятивной метасистемы (деятельности), в которой они сохраняют свою целостность и многомерность.

²⁴ Данный принцип будет подробно рассмотрен в главе 10.

III уровень – дальнейшее экспериментальное изучение наиболее тонких закономерностей процессов ПУР как в управляемом компьютерном эксперименте, так и в экспериментах, спланированных на основе наиболее мощных – факторных схем исследования. Его цель – изучение наиболее имплицитных, поведенческих и интроспективно не представленных закономерностей и механизмов организации процессов ПУР.

Итак, можно видеть, что важнейшей отличительной особенностью данной стратегии является принципиальная возможность синтеза на ее основе экспериментальных, полунатурных и натуральных (профессиографических) результатов. Тем самым процессы ПУР раскрываются в их многомерности и полноте, в их естественном виде. В то же время сохраняется строгость и корректность исследования, обеспечиваемая экспериментальными уровнями исследования. В силу этого, она и была положена в основу всего комплекса исследований, результаты которых представлены в последующих главах.

2.2. Сущность и содержание функции принятия управленческих решений

2.2.1. Специфика функции принятия решения в деятельности руководителя

Прежде чем и *для того*, чтобы перейти к анализу основных проблем данного исследования, сформулированных выше и обусловленных логикой развития и особенностями современного состояния проблемы ПУР, необходимо остановиться на характеристике тех материалов, которые, собственно говоря, и определяют специфику этого состояния. Такого рода характеристика и составит предмет рассмотрения в 2.2.1–2.2.5. Наиболее общим и разделяемым практически единодушно положением, является, как известно, тезис, согласно которому функция принятия решения *наиболее* специфична самой сути деятельности руководителя и максимально полно отражает ее своеобразие. Она очень широко представлена в управленческой деятельности и пронизывает все её иные компоненты и этапы. В теории управления стало аксиоматичным положение о том, что функция принятия решения – *центральное* звено всей деятельности руководителя. Отмечается, например, что «...принятие решения – это интегральная часть любого управления... более чем что-либо другое, отличающее менеджера от неменеджера» [186]. Г. Кунц и С. О’Доннел указывают, что «управляющие считают принятие решения своим главным делом» [162]. М. Мескон и др. вообще *опреде-*

ляют управленческую деятельность через функцию принятия решения, отмечая, что «суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия решений» [186].

Аналогичным образом, и основные управленческие функции часто определяются через функцию принятия решения. Например, планирование традиционно трактуется как «выбор одной из альтернатив функционирования и развития организации» [186], а целеполагание – как «выбор миссии, целей и задач деятельности организации» [315]. Положение о ключевой роли принятия решения в управленческой деятельности согласуется и со сложившимися эмпирическими, житейскими представлениями. Согласно им, суть деятельности руководителя в том и состоит, что он «обязан решать», что он затем и нужен в системе управления, чтобы принимать решения и брать на себя бремя ответственности за них. Общим мерилom реальной власти и влияния руководителя является и то, насколько он сосредоточивает функции принятия решения, насколько ему «принадлежит последнее слово» в решении проблем организации. Высокая значимость управленческих решений и их широкая представленность в деятельности руководителя обуславливают то, что они относятся, наряду с процессами коммуникации, к категории *связующих процессов* в организационных системах.

Отличительной особенностью данной функции является значительно меньшая по сравнению с иными функциями управления стандартизированность и алгоритмизированность. В связи с этим в ней очень велика роль субъективных собственно *психологических факторов*. Существуют, конечно, многочисленные правила, процедуры и методы принятия решения, которые облегчают этот процесс. Однако каждый руководитель по своему личному опыту знает, как велика роль неформализуемых, субъективных, а часто и интуитивных факторов в процессах принятия решения. В силу этого функция принятия решения является предметом изучения и в теории управления, и в психологии. Это в равной мере как организационная, так и психологическая проблема. Именно функция принятия решения с наибольшей отчетливостью заставляет почувствовать, что управление – это одновременно и наука, и искусство. Анализ содержания функции принятия решения включает поэтому два основных, очень отличных друг от друга и тесно взаимосвязанных аспекта – *организационный* и *психологический*.

Следует подчеркнуть, что проблема управленческих решений сыграла важную роль в эволюции управленческой мысли в целом. Длительное время – вплоть до возникновения поведенческого подхода –

теория управления базировалась на постулате рациональности поведения в целом и принятия решения в частности. Он состоит в том, что субъект (руководитель) должен и может строить свое поведение и принимать решения, ориентируясь на максимальный учет всех факторов ситуации. Это обусловило развитие так называемых жестких схем управления, становление «классической теории фирмы», исходящих из представлений о «человеке рациональном». Однако в фундаментальных работах Ч. Барнарда, Г. Саймона, Д. Марча, Д. Ольсена, а затем и Д. Канемана было доказано, что объективно присущие человеку психофизиологические ограничения делают невозможным строго рациональное поведение и принятие решения, а полный учет всех объективных факторов при этом также в принципе невозможен [312, 378, 396, 416, 427, 428]. В результате была разработана концепция «ограниченной рациональности», одним из главных тезисов которой является то, что субъективные, психологические особенности – это объективные, *ограничивающие* факторы поведения [186, 427]. Они оказывают важное, а часто – определяющее влияние и на процессы принятия решения, и на управление. В результате возникает «школа принятия решения», обосновавшая необходимость перехода от жестко рационалистических представлений к «мягким» схемам управления; классическая теория фирмы уступила место поведенческой теории.

В настоящее время и в теории управления, и в теории принятия решения, как известно, существует два основных подхода – *нормативный* и *дескриптивный*.

Нормативный подход исследует эти процессы при абстрагировании от субъективных, психологических факторов и направлен на разработку правил, процедур, своего рода *идеальных* способов и «рецептов» принятия решения. Дескриптивный подход, напротив, требует учета этих факторов как основных. Первый подход ставит своей основной задачей исследование того, *как должны* приниматься решения; второй – *как это реально происходит*. Современная теория управления синтезирует эти два подхода. Раскрытие содержания *функции* принятия решения как компонента управленческой деятельности требует организационно-нормативного рассмотрения (что и отражено в этой главе). Раскрытие психологических закономерностей *процессов* управленческих решений требует уже иного – дескриптивного подхода, составляющего основу и для их собственно психологических исследований.

Организационный анализ функции принятия решения в управленческой деятельности включает следующие основные направления:

- характеристику *места и роли* процессов управленческих решений в общей структуре управленческой деятельности, а также их взаимодействия с иными управленческими функциями;
- анализ основных *параметров* внешней и внутренней среды организации, обуславливающих необходимость в *реализации* этой функции и оказывающих на нее наиболее сильное воздействие;
- описание *нормативной структуры процесса* выработки принятия управленческого решения; определение его основных этапов и фаз;
- характеристику основных *видов и классов* управленческих решений, систематизацию форм реализации этой функции;
- определение основных нормативных требований к управленческим решениям.

Что касается *роли* данной функции в общей структуре управленческой деятельности, то, как отмечалось выше, именно она рассматривается как наиболее важная и очевидная прерогатива руководителя. Данное обстоятельство зафиксировано в своеобразной взаимопологаемости понятий «принятие решения» и «управленческая деятельность». Функция принятия решения и соответственно процессы по ее реализации выступают своеобразным «ядром», стержнем всей деятельности управленческого типа, в наибольшей мере воплощают ее реальную сложность и ответственность. Локализация данной функции, ее место в общем процессе управления обусловлены двумя основными обстоятельствами.

Во-первых, данная функция выступает как один из важнейших этапов процесса стратегического планирования. Она локализуется между фазами анализа стратегических альтернатив и собственно реализацией стратегии. Вырабатываемые при этом решения имеют наибольшее значение для всего функционирования организации. Они являются стратегическими как в прямом, содержательном, так и в оценочном смыслах.

Во-вторых, любой значимый этап деятельности руководителя всегда связан с необходимостью оценки степени достижимости решаемых на нем проблем, задач. Поэтому в конце каждого этапа руководитель обязательно принимает решение о том, достигнуты или нет изначально поставленные цели, можно ли считать его завершенным и переходить к следующим этапам. Тем самым функция принятия решения играет и роль своеобразного «моста» от одних этапов и фаз управленческой деятельности к другим. Именно поэтому функцию принятия определяют в качестве связующей [186].

2.2.2. Организационные факторы управленческих решений

Понятием факторов управленческих решений обозначаются, как известно, основные параметры внешней и внутренней среды организации, оказывающие на них наиболее сильное влияние. Совокупность данных факторов характеризуется предельно высоким разнообразием и сложностью. Это обусловлено комплексным, то есть *социо-техническим* типом организационных систем, а также множественностью форм их взаимодействия с внешним окружением. Они включают разнопорядковые факторы: производственно-технологические, социально-экономические, субъективно-психологические, культурные, демографические и др. Все они разделяются на внешне- и внутриорганизационные и воздействуют на реализацию функции принятия решения. Предельно высокое многообразие факторов затрудняет классификацию. Однако в теории управления все же сложились определенные представления о существовании трех *интегральных параметров* среды, в наибольшей мере влияющих на реализацию этой функции. Ими являются *неопределенность, сложность и динамичность* среды принятия решения.

Под *неопределенностью*, считающейся главным параметром, понимается недостаточность *релевантной* информации для выбора управленческих альтернатив. Релевантная информация – это та, которая адекватна содержанию возникающих проблемных ситуаций, характеризует их содержание и необходима для выработки обоснованного решения. Следует иметь в виду, что именно условия неопределенности являются наиболее явным и характерным атрибутом управленческой деятельности. Руководитель практически всегда принимает решения в условиях той или иной степени неопределенности как в отношении оценки текущего состояния системы, так и, в особенности, потенциально возможных вариантов развития событий. В связи с этим важнейшим профессиональным требованием к руководителю является его способность к принятию решений в условиях неопределенности. Одним из важнейших признаков профессионализма руководителя считается та степень неопределенности, при которой он в состоянии обеспечивать принятие эффективных решений. Неопределенность имеет множество причин возникновения. Главными из них являются два – на первый взгляд, диаметрально противоположных фактора. Так, неопределенность может возникать вследствие отсутствия (или недостаточности) необходимой для принятия решения информации. Эта причина обозначается понятием *информационного дефицита*. Но она в деятельности руководителя

возникает даже чаще по причине высокой *избыточности* информации. В данном случае имеют место очень большие трудности распознавания в огромном информационном потоке той информации, которая релевантна проблемной ситуации и необходима для выхода из нее. Еще одной важной и характерной для управленческой деятельности причиной неопределенности является то, что «информационными источниками» сведений для руководителя обычно выступают люди. Им свойственна способность, а иногда и потребность искажать (осознанно или нет) объективные данные, фальсифицировать их, скрывать ту или иную информацию. Это порождает недостоверность существенной части управленческой информации, что также приводит в итоге к неопределенности.

Под *сложностью* среды принятия решения понимается очень большое количество факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия решения, а также их тесную взаимосвязь и взаимовлияние друг на друга. Особенно большие трудности в этом плане создает то, что тесная взаимосвязь факторов приводит к изменениям всех других факторов при любом, даже незначительном, изменении какого-либо одного из них. Иными словами, совокупность факторов влияет на выработку решений не как рядоположенная, механическая сумма, а как целостная и взаимосвязанная система.

Под *динамичностью* среды принятия решения понимается постоянная и высокая степень изменчивости внутри- и внешне организационных факторов. В силу этого практически любое управленческое решение должно быть не только диагностическим, но и прогностическим. Оно должно учитывать те изменения среды, которые произойдут в ближайшее и отдаленное время, то есть тогда, когда будет реализовываться принятое решение. Кроме того, динамичностью обусловлены существенные и хорошо известные в практике управления временные ограничения на реализацию функции принятия решения – условия хронического цейтнота при ее осуществлении. Хорошее само по себе, но несвоевременное, запоздалое решение является поэтому фактически ошибочным. Наряду с «опаздывающими» решениями в психологии управления известен интересный «феномен преждевременного решения»: это – решения, принимаемые до того, как возникнет объективная необходимость в них, когда ситуация еще «не созрела» и не оформилась в окончательном виде. В связи с этим считается, что сам выбор наиболее приемлемого момента для принятия решения является важным, хотя и очень специфическим видом решений; он составляет один из аспектов профессионального мастерства руководителя.

Три интегральных параметра среды принятия решения, характеризующие различные ее стороны, в реальности действуют синхронно. Это в еще большей мере осложняет реализацию функции выработки управленческих решений. Вместе с тем в каждой конкретной ситуации эти три параметра могут быть выражены в разной степени, а их сочетание дает в итоге достаточно полную картину условий реализации этой функции. Для описания среды принятия решения используют так называемый «куб Говарда» [369], дающий схематическое представление о ней. Его вершины представляют собой восемь основных *типов ситуаций* принятия решения в зависимости от того или иного сочетания трех главных параметров среды (рис. 2.1).

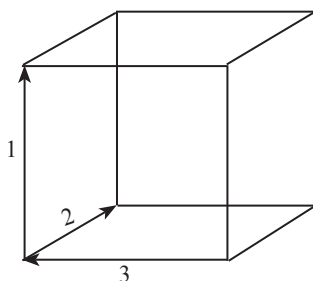


Рис. 2.1. Куб Говарда

Обозначения: 1 – степень сложности;
2 – степень динамики; 3 – степень неопределенности

Наряду с тремя рассмотренными *общими* параметрами среды в деятельности руководителя существует еще один важный и главный – *специфический* параметр. Это *степень конфликтности* среды, наличия и меры выраженности противоречивых, а часто и антагонистических интересов у членов организации, в отношении которой принимаются те или иные решения. В связи с этим управленческие решения приобретают ряд специфических особенностей, главной из которых является их компромиссность.

2.2.3. Нормативная структура процесса принятия управленческих решений

В теории управления существует ряд способов описания так называемого стандартного, то есть нормативного, процесса выработки управленческих решений²⁵. Все они, однако, различаясь в деталях, в целом

²⁵ Несколько предвзято дальнейшее изложение, отметим, что нормативная структура организации данного процесса, как правило, не только не совпадает в целом с его реальной, то есть дескриптивной структурой, но и весьма существенно отличается

достаточно сходны. Эта общая последовательность способов выработки решения обозначается понятием *процессуального инварианта*, который включает следующие этапы [110].

Определение проблемной ситуации, требующей выхода из нее посредством реализации функции принятия решения. Оно предполагает диагностику – выявление ситуации как таковой; определение ее «зон»; установление взаимосвязей с другими сторонами деятельности; характеристику особенностей ее содержания; выявление ключевых противоречий и постановку целей предполагаемого решения. Здесь дается ответ на три исходных вопроса: что имеем? чего необходимо достичь? в чем трудности перехода от наличного к желаемому?

Анализ содержания проблемной ситуации, включающий три основных аспекта. Первый: информационный анализ ситуации с целью уменьшения (редукции) ее неопределенности и приведения к виду, более доступному для контроля над ней. Важным при этом является поиск и обнаружение скрытых, имплицитных, параметров ситуации. Второй – определение основных «ограничивающих факторов», которые обычно и порождают проблему, требующую принятия решения. Третий – формулировка основных требований к решению, то есть его критериев, которые затем будут положены в основу выбора одного из нескольких альтернативных вариантов.

Формулировка альтернатив включает в себя поиск, выявление, а также генерацию новых, то есть не заданных нормативно, возможных выходов из проблемной ситуации. Исследования показывают, что итоговое качество управленческих решений является прямой функцией количества альтернатив, сформулированных на этой стадии. Часто (особенно в простых, стереотипных ситуациях) данный этап не выражен и не осознается руководителем как самостоятельный и важный, поскольку необходимая искомая альтернатива ему представляется достаточно очевидной. Такое представление, однако, как показывает практика, очень часто приводит к ошибочным решениям. В связи с этим сформулировано «золотое правило» управленческих решений: если кажется, что в ситуации есть только один выход из нее, то он, скорее всего, является ошибочным [218]. Оно имеет следствие: если есть лишь одна альтернатива, то ее не следует ни принимать, ни отвергать, необходимо попытаться сформулировать другие

от нее. Сами же эти отличия – расхождения нормативной и дескриптивной организации процессов выбора, наиболее непосредственно связаны с действием собственно психологических детерминант. Дескриптивная структура процессов ПУР станет предметом специального рассмотрения в 4 главе.

альтернативы. В особенности это относится к наиболее сложным проблемным ситуациям и также отражено в известном правиле: сложные проблемы всегда имеют простые, легкие для понимания неправильные решения.

Оценка альтернатив по системе сформулированных критериев и в соответствии с основными целями деятельности. На данном этапе проводится многоаспектное рассмотрение преимуществ и недостатков каждого из альтернативных вариантов. Они рассматриваются и в прогностическом плане – с учетом параметра динамичности среды. Данный этап обозначается еще как фаза «взвешивания альтернатив».

Выбор альтернативы является основным этапом во всей структуре нормативного процесса управленческого решения, поскольку на нем делается ключевой (а часто необратимый) шаг: осуществляется собственно принятие решения. Основным нормативным принципом данного этапа, сформулированным в теории рациональных решений, является *постулат максимизации*: следует выбирать ту альтернативу, которая имеет наибольшую интегральную «полезность», то есть ту, которая максимизирует возможные «выигрыши» и одновременно минимизирует ожидаемые «проигрыши», убытки.

Реализация принятого решения. После выбора альтернативы необходима разработка специальных процедур, направленных на ее осуществление. В управленческой деятельности эта задача имеет особую специфику, значимость и сложность. Отличительной чертой этой деятельности является *несовпадение* тех, кто принимает, и тех, кто реализует решения. Поэтому организация деятельности «реализаторов» – исполнителей решения превращается в самостоятельную и важную задачу.

Контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения. Любое решение, в особенности управленческое, предполагает необходимость обратной связи. Лишь в этом случае управление как процесс может быть эффективным и действенным. Лишь в этом случае появляется возможность извлечения и накопления управленческого опыта реализации решений. Как правило, всякий опыт учит, но в первую очередь опыт неудачных решений. Наконец, лишь при условии контроля за решениями и получения информации об их результатах возможна коррекция принятых и (или) принятие новых решений (если прежние оказались неверными). Оценка и коррекция осуществляются путем сличения полученных результатов с теми, которые были сформулированы в качестве ожидаемых на первом этапе – этапе оценки исходной проблемой ситуации. В результате этого общая структура нормативного процесса управленческого решения приобретает вид *замкнутого контура*, обозначаемого понятием «решенческое кольцо» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Решенческое кольцо

2.2.4. Типология управленческих решений и нормативные требования к ним

Управленческие решения обладают общим свойством *полиморфизма* [305, 311, 314, 322, 330, 332]. Данное понятие фиксирует множественность различных классов, типов, видов и форм реализации процессов принятия управленческих решений. Лишь благодаря полиморфизму процессов выбора функция принятия решения вообще оказывается возможной. Дело в том, что любая из разновидностей процессов принятия решения адекватна не любым, а лишь определенным управленческим ситуациям. Следовательно, лишь комплекс – множество различных видов решений может обеспечить реализацию функции принятия решения во всем многообразии реальных управленческих ситуаций.

Все существующие разновидности реализации функции принятия решения нельзя проклассифицировать лишь по какому-либо одному признаку. Это можно сделать только на базе ряда критериев. Они в совокупности и дадут достаточно полное представление об общей картине видов решений в деятельности руководителя.

Ключевое значение для характеристики всей системы управленческих решений имеет понятие *организационного решения*. Это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Данное понятие, как можно видеть, носит собирательный характер и определяет собой всю совокупность нормативно-предписываемых решений руководителя, непосредственно

связанных с его должностным и формально-организационным статусом. Эти решения играют важнейшую роль в управленческой деятельности, но не исчерпывают всего их многообразия. Наряду с ними руководитель вынужден принимать огромное число и неформализованных (так называемых *вненормативных решений*). Они хотя и косвенно, но очень значимо влияют на эффективность его деятельности, на социально-психологические характеристики возглавляемой им организации.

Организационные решения подразделяются на две основные категории (по Г. Саймону [428]): *запрограммированные* и *незапрограммированные*. Запрограммированные решения имеют основные особенности:

- они принимаются в ситуациях, которые могут быть предвидены заранее, в силу чего к ним можно было подготовиться (в той или иной мере);
- они, как правило, реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами и сферами деятельности организации, поэтому им присуща достаточная определенность условий и исходных посылок;
- для них характерен более или менее известный определенный набор возможных альтернатив преодоления, а сами решения сводятся, таким образом, лишь к выбору из них, но не требуют генерации новых вариантов;
- сам процесс решения, и в первую очередь фаза оценки альтернатив, разворачивается по четким, а часто формализованным (математическим) правилам и носит алгоритмизированный характер;
- принимаемые решения характеризуются поэтому минимальным риском и относительной ясностью путей реализации решения.

Незапрограммированные решения имеют те же особенности, но с «обратным знаком». В практике управления гораздо чаще встречаются решения, частично являющиеся запрограммированными, а частично – запрограммированными, то есть *комбинированные* решения. Вообще, два «чистых» типа – запрограммированные и незапрограммированные решения в настоящее время рассматриваются как полюса *континуума*, внутри которого располагается большинство реальных организационных решений.

Другая важнейшая классификация нормативных решений предполагает разделение их видов в зависимости от того, при реализации какой функции управления они осуществляются. По этому признаку выделяются *целевые, прогностические, плановые, мотивирующие, контрольные, организационные, коррекционные и производственно-технологические решения*. Каждый из этих видов конкретизируется далее в многочисленных подвидах. Так, кадровые решения включают в себя огромный спектр подвидов принятия решения, связанных со всей сово-

купностью кадровых аспектов деятельности руководителя (начиная, скажем, от отбора кандидатов и кончая выбором членов организации, подлежащих сокращению). Понятно поэтому, что разделение видов принятия решения по признаку их соответствия с основными управленческими функциями – это фактически определение основных категорий процессов управленческого выбора.

По признаку исходной *неопределенности* ситуации управленческих решений и соответственно процессы выбора в них подразделяются на *структурированные* и *неструктурированные* («хорошо определенные» – *well-defined* и «плохо определенные» – *indefinited*) [10]. Первые отличаются от вторых по трем основным признакам: субъект располагает в них всей необходимой и достаточной информацией для решения; заранее (априорно) известен набор альтернатив выхода из ситуации; для каждой альтернативы известны наборы «выигрышей» и «проигрышей», к которым приведет ее принятие, т. е. система последствий.

С этой классификацией связано разделение управленческих решений на *детерминистские* и *вероятностные* [110, 142]. Первые имеют место, как правило, в структурированных ситуациях. Они характеризуются как использованием в их подготовке нормативных процедур, так и направленностью на максимальное устранение элементов риска из их процесса. Вторые, наоборот, характеризуются использованием «мягких», ненормативных, процедур выработки, а часто – интуитивных средств и вполне допускают риск как необходимый параметр итогового решения.

Другая классификация базируется на психологическом критерии и включает три типа решений: *интуитивные* решения; решения, основанные на *суждениях*; *рациональные* решения [148, 152]. Интуитивные решения отличаются тем, что в них вообще не представлены те этапы, которые были рассмотрены выше, в частности этап осознанной оценки – «взвешивание» альтернатив. В целом очень трудно дать содержательную характеристику этому типу решений: он столь же трудно поддается научному анализу, сколь и типичен для практики управления. Решение, основанное на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями и прошлым опытом. Субъект выбирает ту альтернативу, которая принесла ему успех в прошлом. Эти решения обозначаются иногда как репродуктивный тип решений. В отличие от них рациональные решения не имеют непосредственной опоры на прошлый опыт как «здравый смысл», а принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур, которые были рассмотрены при характеристике основных этапов процесса управленческого решения.

Различия форм решения по параметру «интуитивности-рациональности» отчетливо проявляются и в следующей классификации видов принятия решения – по признаку их инновационности. Согласно этому основанию, дифференцируются *рутинные, селективные, адаптационные и инновационные* решения. Рутинные решения сводятся лишь к распознаванию проблемы и ее преодолению хорошо известным способом. Селективные решения предполагают выбор одного из ряда известных способов. Адаптивные решения требуют изменения известных способов с учетом особенностей ситуации. Инновационные решения имеют место тогда, когда ситуация не может быть преодолена каким-либо известным способом и требуется создание принципиально нового способа ее решения.

По признаку содержания также *выделяются запрещающие, разрешающие и конструктивные* решения [139]. Суть первых двух ясна по определению – они либо «накладывают вето», либо дают «добро» на предложения снизу. Конструктивные же решения – это решения, в которых руководитель не столько санкционирует или запрещает предложенный ему другими вариант, а разрабатывает и предлагает его сам.

В связи с усложнением современных организационных систем, возрастанием трудностей управления ими, в последнее время очень большое распространение приобрел институт различного рода экспертов, советников, консультантов, аналитиков. Они оказывают помощь руководству и в управлении в целом, и в реализации функции принятия решения в частности. В связи с этим различают категорию *экспертно-консультативных* решений, которая, в свою очередь, также включает ряд разновидностей.

Наиболее обобщающей типологией форм управленческих решений является их разделение на две основные категории: *индивидуальные и коллегиальные*. Управленческие решения могут приниматься как результат индивидуального труда руководителя. Они при этом реализуются как бы автономно от группы (организации), хотя и при сохранении ее влияния на решения. Однако управленческие решения очень часто принимаются в совместной, коллегиальной, форме. Характерно, что во многих случаях коллегиальная форма принятия решений предписывается нормативно: даже если руководитель хочет принять эти решения лично, он не вправе этого сделать.

Управленческие решения классифицируются и в зависимости от того, какая стратегия используется в коллегиальных управленческих решениях. Существует несколько основных стратегий коллегиально принимаемых решений: *мажоритарная* (стратегия простого большинства); стратегия *консенсуса*; стратегия *«навязанного выбора»*, когда руководитель хотя

и корректирует свое мнение с учетом коллегиальных факторов, но все же право на окончательное решение оставляет за собой. Эта стратегия описывается известной формулой: «Я вас всех выслушал, а теперь вы послушайте, что мы будем в действительности делать».

Все рассмотренные классификации частично перекрываются и в итоге взаимодополняют друг друга. Например, инновационные решения могут одновременно быть и индивидуальными, и совместными. Рациональные решения могут быть и запрограммированными, и незапрограммированными и т. д.

По отношению ко всем рассмотренным типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований. Эти требования задают собой нормативно-рационалистический идеал и рассматриваются в качестве «признаков хорошего решения». Полный их набор достаточно обширен, к тому же они существенно варьируются в зависимости от уровня руководства, характера проблемной ситуации, сферы деятельности и пр. Поэтому ниже приводятся лишь основные, наиболее универсальные требования.

Эффективность решения. Принятая альтернатива должна обеспечивать конструктивное преодоление проблемной ситуации и быть наилучшей среди всех потенциально возможных; только при соблюдении этого эффективность управленческой деятельности может быть максимизирована.

Обоснованность решения. Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее преодоления, но и быть понятной для исполнителей. Для этого принимаемое решение должно пройти процедуру организационного обоснования.

Своевременность решения. Нет «абсолютно правильных» решений – все они обретают это свойство лишь в соотнесении с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями, которые динамично и достаточно быстро сменяют друг друга. Поэтому хорошее само по себе может быть ошибочным просто в силу несвоевременности его принятия – либо запаздывания, либо неоправданного «забегания вперед».

Реализуемость (выполнимость) решения является важнейшим требованием к управленческим решениям (в ряде случаев более важным, чем эффективность). Любое, даже самое хорошее, обоснованное, своевременное и вообще обладающее всеми мыслимыми достоинствами, решение будет бесполезным без свойства реализуемости. На практике ключевая роль свойства реализуемости приводит к тому, что управленческое решение фактически всегда выступает как продукт компромисса между абстрактно лучшим и реально выполнимым вариантами.

Конкретность и регламентированность решения. Хорошее решение дает не только общее – принципиальное разрешение проблемной ситуации, но и включает план – конкретные способы его реализации и их последовательность. Оно регламентирует исполнение по отдельным подразделениям и работникам. Это является одновременно и предпосылкой для эффективной реализации последующего контроля за результатами решения, без которого оно в принципе не может быть действенным и конструктивным.

Сочетание жесткости и гибкости. Существует правило, согласно которому, если решение принято, оно должно выполняться. Поэтому руководитель, как никто другой, должен проявлять жесткость, твердость в ходе реализации решения. Однако грань между твердостью как позитивным качеством и консерватизмом очень тонка и подвижна. Как показывает практика, подавляющее большинство управленческих решений отнюдь не являются необратимыми в плане возможного исправления тех последствий, которые возникают в случае их ошибочности. В силу этого важнейшим становится умение руководителя вовремя распознать и – что для него еще труднее признать ошибочность принятого решения, проявить гибкость в плане его необходимых корректив (или вообще – отказаться от него). Кроме того, уже в процессе принятия решения опытные руководители, как правило, продумывают «запасные варианты» (подстраховки). Это – один из способов сочетания жесткости и гибкости решений.

Соблюдение в решении принципа «ограничивающего фактора». Понятие ограничивающих факторов уже было определено (см. выше). Это те стратегические, ключевые факторы, которые в наибольшей степени препятствуют достижению желаемой цели. «Анализ, необходимый для принятия решения, на самом деле представляет собой поиск «стратегических факторов» [186].

Поэтому данный принцип формулируется следующим образом: когда делается выбор из нескольких альтернатив, то чем лучше индивид в состоянии осознать и преодолеть факторы, являющиеся ограничивающими или решающими, тем более точно и успешно он выберет наиболее благоприятную альтернативу.

Заключительным аспектом нормативного анализа функции принятия решения является вопрос об основных методах, которыми она может реализовываться. Точно так же, как процесс принятия решения – это «центральный пункт» теории управления [162], так и методы принятия решения – это наиболее развитый формализованный ее раздел. Он оформился в настоящее время в специальное направление, очень широко базирующееся на математическом аппарате, системном анализе, теории операций

и других нормативных дисциплинах. Специальный анализ содержания этих методов выходит далеко за пределы данной книги, поскольку все они носят нормативный, а не психологический характер. Это, прежде всего такие методы и направления, как теория игр, теория статистических решений, теория динамических решений, теория операций, линейное программирование, моделирование (имитационное, натурное, экономическое и др. [4, 8, 26, 33, 35, 51, 193, 246, 302, 367].

2.2.5. Феноменология процессов принятия управленческих решений

Как известно, понятием феноменологии обозначается вся совокупность внешне представленных поведенческих явлений и закономерностей, имеющих место в ходе выработки и принятия управленческих решений. Описание феноменологии процессов ПУР является важным звеном их психологической характеристики. Возникающие в процессах решения явления и феномены влияют и на сам процесс их выработки, и на его структуру, и на его эффективность. Поэтому они выступают не только явления, сопровождающие решения – как его «отблески», но и как сильные факторы, регулирующие сам ход решения.

Феноменологическая картина управленческих решений в целом очень сложна и противоречива. Во-первых, это связано с комплексным, синтетическим характером процессов ПУР, сочетающих в себе основные элементы как индивидуального, так и группового выбора. В связи с этим в общую феноменологию процессов ПУР входят основные явления, свойственные обоим типам выбора. Во-вторых, процессы ПУР реализуются в более широком – социальном и организационном контексте. Поэтому на них распространяются и многие общие социально-психологические феномены. В общей феноменологии процессов ПУР различают три основные группы явлений:

- феномены, характеризующие процессы ПУР в плане их принадлежности к *индивидуальному* выбору;
- феномены, возникающие в процессах ПУР вследствие их коллегиального – *группового* характера;
- *специфические* феномены управленческих решений;
- *общие* (неспецифические) феномены социально-психологического плана, проявляющиеся в процессах ПУР.

Так, в процессах ПУР не только сохраняются, но и усиливаются те феномены, которые характерны для индивидуального выбора и которые уже частично были рассмотрены выше. Это – так называемые деформа-

ции выбора (познавательные уклоны – biases), обусловленные психологическими особенностями информационных процессов человека. К ним относятся эвристики репрезентативности, доступности, конкретности, «эффект первенства», ряд ошибок социальной перцепции. Помимо них, следует отметить и еще некоторые явления. Так, имеет место *«инерционный эффект»* (или «феномен самоукрепления первой альтернативы»). Он состоит в субъективной тенденции переоценивать значимость, обоснованность первой из сформулированных в процессе решения альтернативы, а также в том, что все последующие альтернативы оцениваются именно с ее точки зрения. Как правило, эта оценка носит критический характер, что и является источником «самоподтверждения» первой альтернативы [218].

Имеют место эффекты *познавательного консерватизма и радикализма*. Первый состоит в отчетливой субъективной тенденции занижать значимость и достоверность объективно наиболее правдоподобной альтернативы, в осторожности ее принятия. Второй характеризуется противоположной тенденцией.

Наблюдается и своеобразный феномен *«иллюзии квазирегулярности»* случайных событий: субъект склонен рассматривать любые, в том числе и заведомо случайные, события как неслучайные, имеющие определенную упорядоченность и подчиняющиеся некоторым, хотя и неизвестным ему, но все же реально существующим закономерностям. Наиболее известным житейским эквивалентом этой установки, ставшим нарицательным выражением, является правило, согласно которому «снаряд второй раз в ту же воронку не попадает».

В процессах выбора часто возникают и еще два противоположных по своей направленности феномена – *принцип выравнивания вероятностей* (эффект «центрации») и явление *вероятностной деформации*. Первый из них проявляется в субъективной склонности уравнивать различные вероятности наступления тех или иных событий, являющихся объективно различными, в тенденции сглаживать различия в шансах их возникновения.

Второй, напротив, проявляется в гипертрофии – усилении существующих различий в неравенстве вероятности наступления тех или иных событий. Объективно более вероятным событиям приписывается еще большая субъективная вероятность, а объективно менее вероятным – еще меньшая субъективная вероятность (или же они вообще игнорируются как «практически нереальные»).

Существует и *«ошибка ложной причины»*. Событие, предшествующее по времени другому событию, но никак не связанное с ним по смыс-

лу, рассматривается как его причина. В логике есть аналог этой ошибки – «post hoc ergo propter hoc» («после того – значит вследствие того»). С ней сходно по смыслу явление «*иллюзорной корреляции*»: два случайных события, вообще не имеющие никакого отношения друг к другу, но обладающие некоторым внешним сходством, субъективно расцениваются как закономерно связанные (взаимокоррелирующие).

Наконец, типичной является и присущая человеку установка на *необходимую разнородность субъективных реакций*. Она является как бы «зеркальной» по отношению к «иллюзии квазирегулярности» и состоит в следующем. Если человек имеет дело с заведомо случайными событиями, то и его ответы на эти события также должны быть случайными, разнородными, а любая однородность реакций рассматривается как ошибка. Например, существует следующий известный эксперимент, иллюстрирующий эту закономерность. Если сказать испытуемому, что монета при подбрасывании восемь раз подряд упала «решкой» и спросить, каков будет исход десятого подбрасывания, то почти 100 % людей говорят, что выпадет «орел». Хотя объективно и в этом случае его вероятность будет 50 %. Все эти эффекты и феномены оказывают определенное, а в ряде случаев ощутимое негативное влияние на процессы переработки информации в ходе подготовки и принятия решения.

Помимо указанных, в процессах индивидуального выбора проявляются и иные – более сложные и комплексные психологические феномены. Они связаны не только с особенностями «информационных процессов», но и со сферой личностных особенностей человека. Наиболее известны и значимы для описания управленческих решений следующие из них.

Во-первых, это эффект «*реактивного сопротивления в выборе*» Дж. Брема [321]. Он состоит в том, что любое внешнее давление, проявляющееся в ограничении свободы действий и выбора или даже в их запрете, порождает сильную ответную реакцию со стороны субъекта, выражающуюся в стремлении осуществить именно те действия и принять ту альтернативу, на которые накладывается ограничение или запрет. Справедливости ради надо отметить, что суть этой теории давно отражена в «народной психологии» в краткой формуле «запретный плод сладок». И наоборот, если человеку «усиленно рекомендовать» выбрать какую-либо альтернативу, осуществить то или иное действие, будет возникать реактивное сопротивление не делать именно этого.

Частным, но очень интересным и важным именно для управленческой деятельности случаем этого явления выступает следующая его разновидность. Под влиянием введения в процесс решения новой, дополнительной,

альтернативы «со стороны» резко увеличивается привлекательность уже имевшихся до этого альтернатив. Выбор как бы «оберегает себя», «сопротивляется» навязыванию дополнительных альтернатив за счет того, что увеличивается привлекательность альтернатив, уже имеющихся у субъекта решения. Нетрудно видеть, что основной причиной «реактивного сопротивления» является субъективная тенденция к сильной негативной реакции личности на любое ограничение свободы ее действий. Оно вызывает обратный эффект, а знание этой особенности может и должно использоваться руководителем в качестве механизма управления другими.

Во-вторых, в данном контексте следует отметить эффект «*обратного мышления*» (феномен Фишхоффа) [350]. Это явление состоит в следующем. Люди считают, будто в прошлом им наиболее правдоподобным казалось то, что позднее в действительности произошло. «Я знал, что это случится» – типичная реакция человека на те или иные события. Данное явление достаточно сильно искажает реалистическую оценку ситуации, но в еще большей мере сказывается на формировании адекватного прошлого опыта, создавая иллюзию непогрешимости собственного мнения. Однако через него субъект повышает и свою самооценку как «мудрого и прозорливого человека», а также меру своей уверенности в прогнозах на будущее. Это и является психологической причиной существования данного феномена. Он в максимальной степени характерен именно для руководителя, поскольку требования сохранить и повысить свой статус, поднять авторитет мало совместимы с признанием ошибок в прогнозировании тех событий, которые действительно произошли. «Я вас предупреждал, что так и будет – типичная форма реакции руководителя на непредвиденные события, которые никто (в том числе и он сам) вовсе не предвидел. Тем самым укрепляется и собственный статус и перекладывается ответственность, «вина» за случившееся на подчиненных.

В-третьих, к индивидуально обусловленным феноменам следует отнести и уже описанные выше феномен Ф. Ирвина [371], и явление «*асимметрии добровольного и навязанного выбора*» М. Старра [432]. Еще более отчетливо в процессах ПУР проявляются те феномены и закономерности, которые характеризуют их как коллегиальные, вырабатывающиеся в условиях *межличностного взаимодействия*.

Наиболее известен среди них феномен «*позитивного сдвига риска*» (risky shift) Р. Стоунера [437]. Он состоит в большей рискованности групповых решений по сравнению с индивидуальными. Открытие этого феномена, по существу, положило начало изучению специфики групповых решений по сравнению с индивидуальными, а его популярность и много-

численность посвященных ему работ связаны с тем, что он оказался достаточно неожиданным, в том числе и для самого Р. Стоунера. Он противоречил априорным ожиданиям, согласно которым значительно логичнее допустить большую осторожность, взвешенность и меньший риск групповых решений по сравнению с индивидуальными. Существует несколько объяснений этого феномена. Первое сводится к тому, что в условиях группового решения имеет место так называемая *диффузия ответственности*, при которой общая ответственность за результат распределяется между членами группы и тем самым для каждого из них она становится заведомо меньшей, что и побуждает их принимать более рискованные варианты. Второе базируется на положении о том, что риск сам по себе имеет положительную ценность и, следовательно, рискованное поведение выше оценивается окружающими. Любой член группы желает, чтобы его оценка другими была возможно более высокой. Поэтому именно в группе он начинает проявлять рискованное поведение в большей мере. В итоге члены группы как бы начинают соревноваться по принципу «кто рискованнее», что прямо сказывается и на величине риска общегруппового решения.

Впоследствии Р. Кларк сделал важное уточнение этого эффекта. Он показал, что группа принимает не более рискованное решение, чем любой из ее членов, а идет на уровень риска, предлагаемый самым рискованным ее членом (естественно, что этот уровень всегда выше среднегруппового). Последнее обозначается как «*эффект потолка*» [331].

Изучение эффектов Р. Стоунера и Р. Кларка непосредственно в управленческой деятельности выявило их важную особенность, отчетливо проявляющуюся именно в естественных условиях профессиональной деятельности руководителя. Оно получило название «*эффект поляризации риска*» и состоит в следующем [110]. В коллегиально вырабатываемых управленческих решениях имеет место разнонаправленное изменение уровня рискованности индивидуальных решений. Рядовые члены группы, как правило, действительно, проявляют тенденцию к положительной динамике риска (максимизируют его). Однако руководитель группы, на которого в конечном итоге возложена ответственность за результаты решения, проявляет тенденцию к отрицательной динамике уровня риска (минимизирует его). Иначе говоря, «знак» динамики риска определяется иерархическим статусом субъекта в группе: он различен для руководителя и для подчиненных.

Одно из наиболее значительных открытий, сделанных при исследовании феноменологии групповых решений, принадлежит Д. Янису, установившему «*феномен Groupthink*» [373, 374]. Это труднопереводимый неологизм, который с наибольшим приближением к оригиналу может

быть проинтерпретирован как «деформированное мышление индивидов, полностью включенных в группу при выработке ими решений». Его содержание описывается совокупностью следующих «симптомов» (термин Д. Яниса): 1) иллюзией неуязвимости, разделяемой большинством или всеми членами группы, следствием чего является излишний оптимизм и тяга к чрезмерному риску; 2) коллективным стремлением дать рациональное объяснение принимаемому решению, дабы отбросить любые возможные возражения; 3) безусловной верой в исповедуемые группой принципы поведения, побуждающей ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений; 4) стереотипным взглядом на соперников (другие группы) как на людей, обладающих слишком многими негативными чертами, чтобы вступать с ними в какие-либо переговоры, или как на очень слабых и глупых, чтобы удержаться от соблазна препятствовать достижению ими своих целей; 5) открытым давлением на членов группы, выдвигающих аргументы против групповых стереотипов; 6) самоцензурой членов группы, их готовностью минимизировать собственные сомнения контраргументы, касающиеся групповых решений; 7) иллюзией единодушия относительно оценок и мнений, согласующихся с точки зрения большинства; 8) появлением самозванных охранителей «группового духа» – индивидуумов, которые защищают группу от неблагоприятной информации, способной нарушить испытываемое членами группы чувство удовлетворенности от принимаемых решений.

Важным аспектом исследования феноменологии процессов межличностных решений является изучение влияния *групповой дискуссии* на процесс и результаты решения. Особую роль в этом плане играет установление двух значимых феноменов – *явлений «схождения»*, то есть сближения и унификации мнений, оценок, позиций членов группы в ходе дискуссии, и симметричного ему явления *«расхождения»* – *поляризации* мнений, оценок, позиций.

В ходе групповой дискуссии разворачивается также процесс *ролевой дифференциации*. В этом процессе, а также в связанном с ним распределении и возложении ответственности возникает явление *«ролевой фасилитации»*. Оно состоит в том, что само принятие индивидом определенной социальной роли как бы снимает с него часть ответственности за свои действия и решения в целом. В основе данного явления лежит то, что какая-либо социальная роль не только принимается субъектом, но и делегируется ему группой, что и переносит большую часть ответственности с него на группу. Это снижение оказывает, в свою очередь, облегчающее («фасилитирующее») влияние на процессы принятия решения.

Имеет место и еще один групповой феномен – феномен «выученного диссонанса». Его механизм состоит в следующем. Поскольку каждый член группы уже в ходе решения (а в группах с большим опытом совместной деятельности – еще и до решения) осознает невозможность реализации в нем всех или даже большей части своих индивидуальных предпочтений, то он как бы заранее предвидит будущий диссонанс итогового решения со своими интересами. Эта установка в дальнейшем закрепляется («выучивается»), что приводит к заметному снижению активности субъекта в ходе выработки решения и его принятия. «Выученный диссонанс» может приводить к возникновению другого феномена групповых решений – феномена «*асимметрии в оценке адекватности* собственных и чужих аргументов». Он состоит в переоценке адекватности, обоснованности и ценности собственных аргументов и недооценке правомерности и значимости аргументов других членов группы.

В групповых, в том числе и коллегиальных, управленческих решениях имеет место «*эффект объема*» (size-effect). Он состоит в том, что слишком малые и слишком большие по объему группы, как правило, характеризуются меньшей эффективностью принятия решения, нежели группы некоторого оптимального объема. Величина этого оптимума вариативна, но обычно лежит в границах от 4 до 8 человек [348]. Таким образом, связь эффективности решений с числом лиц, участвующих в них, является нелинейной и имеет характер закономерности «типа оптимума».

Наряду с этим для групповых решений установлен и «*эффект состава*» (assembly-effect). Известно, что группы, вырабатывающие решения, могут быть более или менее однородными по различным параметрам, например по возрасту, полу, профессиональному опыту, образовательному и культурному уровню, иерархическому статусу и пр. Совокупность этих различий описывается как «гомогенность-гетерогенность группы». Суть данного феномена заключается в том, что максимально гомогенные и максимально гетерогенные группы вырабатывают обычно менее эффективные решения, чем группы с *оптимальной*, то есть средней, степенью однородности (по [104]). Качество решений снижается в отчетливо гетерогенных группах из-за трудностей совместимости их членов, различий позиций, установок. Но и в максимально гомогенных группах возникает тот же эффект, но по другим причинам. В этом случае на решения отрицательно влияет уже само по себе подобие, сходство позиций, взглядов, личностных качеств членов группы. Субъективная основа решений становится однообразной, а «информационный фонд» группы также утрачивает

необходимое разнообразие. Все это негативно влияет на продуктивность решений. Кроме того, именно гомогенность группы является предпосылкой и для возникновения явления Groupthink, а также для феномена «*корпоративной замкнутости*» [15].

В связи с эффектами объема и состава возникает наиболее важный и общий вопрос – о сравнительных достоинствах и недостатках индивидуальных и групповых решений, сравнительной мере их эффективности. Доказано, что групповые решения в целом характеризуются большей эффективностью и надежностью; они, однако, требуют и больших временных затрат на свою реализацию; привлечения больших «человеческих ресурсов». В связи с этим они менее экономичны и оперативны, более громоздки и инерционны. Эффективность групповых решений растет гораздо медленнее, чем объем групп. Это связано с тем, что в условиях группы далеко не каждый ее член и отнюдь не в полной мере стремится реализовать свой интеллектуальный потенциал.

Однако и индивидуальные решения обладают своими преимуществами. Это, прежде всего, их большая экономичность, оперативность, гибкость. Они более оригинальны, креативны, лабильны (чувствительны к нюансам ситуаций). В связи со всем сказанным, существует мнение, что в целом наиболее эффективны те решения, которые *готовятся* коллегиально, но *принимаются* индивидуально.

Наконец, следует отметить и описанный в последнее время так называемый *эффект асимметрии качества решений* [347]. Он имеет двоякое проявление. Во-первых, группа обладает большими возможностями изменять качество индивидуальных решений ее рядовых членов, чем качество индивидуальных решений руководителя. Решения руководителя в целом более устойчивы, нежели решения рядовых членов. Во-вторых, группа обладает меньшими возможностями компенсации неудачных решений руководителя, нежели он сам может компенсировать неудачные общегрупповые решения. Все это демонстрирует явную зависимость характера влияния группы на индивидуальные решения от положения субъекта в группе.

Все отмеченные феномены проявляются в любых групповых решениях, в том числе и в паритетных группах, не имеющих иерархической организации. В группах же с иерархической организацией феноменология коллегиальных решений еще более усложняется и обогащается новыми явлениями. При дополнении механизмом иерархии групповые решения вплотную приближаются по своей организации к тем типам решений, которые реализуются в деятельности руководителя. Посколь-

ку в них сам руководитель является формальным лидером, то в первую очередь выделяются явления, связанные с *феноменом лидерства*. При этом различаются несколько такого рода явлений.

Иллюзорно гипертрофированное доверие лидеру. Оно состоит в групповом мнении, согласно которому никто другой не владеет ситуацией в целом лучше, нежели лидер. Именно ему поэтому следует доверяться в большей степени при выработке решения. В этом феномене проявляется более общий эффект, обнаруженный при изучении лидерства «эффект ореола». Вместе с тем данный феномен нередко может иметь свой как бы «зеркальный» вариант. При существовании стойких негативных отношений лидера и группы (конфронтации) или при явной некомпетентности лидера формируется очень стабильная установка на недоверие лидеру, сквозь призму которой реализуется весь процесс коллегиального решения.

Феномен избегания лидерства в решениях. Данное явление обнаруживается главным образом в сложных условиях, связанных с выбором и повышенной ответственностью за его результаты [352]. Лидер, если он есть, стремится переложить свои лидерские функции по выработке решений на субдоминантных членов группы и использует для этого свои властные полномочия.

Феномен «*ложного согласия*» заключается в том, что некомпетентность отдельных членов группы, слабость их личной позиции, а также нежелание тратить усилия на повышение степени своей информированности и компетентности обуславливают их переход на эту своеобразную позицию. Принимая ее, субъект не включается конструктивно в групповую дискуссию, а демонстративно подчеркивает свое согласие либо с лидером, либо с большинством. Это согласие не только не основано на каких-либо содержательных аргументах, но может идти и вразрез с индивидуальными предпочтениями субъекта. Вместе с тем именно в процессах групповых решений наиболее ярко может проявляться и иная противоположная поведенческая установка – стремление выделиться, подчеркнуть свою роль. Это может провоцировать феномен «*демонстративного несогласия*».

Феномен *виртуального «решателя»* – субъекта, которого актуально нет в группе, но который по не вполне обоснованному мнению заметной части группы «должен появиться и решить проблему». В целом данный феномен негативен, хотя и имеет одну положительную сторону. Последняя заключается в том, что, ожидая «виртуального «решателя» и продлевая тем самым подготовку выбора, группа в допустимых случаях повышает меру развернутости и обоснованности выбора. «Зеркальным» по отношению к этому феномену выступает явление «*экспансии области решения*».

Оно имеет два основных аспекта: во-первых, иллюзорно преувеличенные представления о роли группы в решении задач, действительно входящих в ее компетенцию; о том, что никто, кроме группы, их не решит; во-вторых, тенденцию подменять решения вышестоящих инстанций собственными групповыми решениями и тем самым расширять область решаемых задач.

Среди всех особенностей процессов принятия решения в иерархически организованных группах наиболее общим является феномен «замораживания потенциала» группы, организации [413]. В силу ряда мощных причин иерархия как механизм групповой организации, обеспечивая ее структурированность и управляемость, одновременно блокирует проявление потенциальных, особенно творческих, креативных способностей ее членов. Она обуславливает отмеченные выше явления «социальной ингибции» и когнитивной инфрааддитивности. Мера такого «замораживания» усиливается в процессах принятия решения за счет важного дополнительного фактора – необходимости возложения ответственности. Она субъективно крайне нежелательна и провоцирует снижение меры включенности индивидов в выработку решений. Как и большинство иных феноменов совместных решений (особенно в иерархических группах), данное явление может, однако, принимать форму своей противоположности. Группа может не только блокировать, но и облегчать проявление потенциала ее членов в процессах решения. Последнее ведет к «размораживанию» ее потенциала. Наконец, механизм иерархии влияет и на характер проявления так называемых *результативных феноменов*. В частности, показано, что иерархические группы лучше решают четко поставленные «хорошо определенные», детерминистские задачи и хуже – «шансовые» (неопределенные, вероятностные) задачи. Для паритетных групп обнаружено противоположное соотношение. Иерархические группы характеризуются меньшей оригинальностью и большей стереотипностью решений. В иерархических группах лицо, находящееся на вершине иерархии (руководитель), обладает значимо большими компенсаторными возможностями по отношению к недостаточной компетентности группы в решениях, чем группа в состоянии компенсировать некомпетентность руководителя. Эта закономерность рассматривается как своеобразная «*асимметрия компенсации компетентности*».

Важной особенностью феноменологии управленческих решений является то, что в ней гипертрофируются общегрупповые – социально-психологические феномены и явления, возрастает степень их разнообразия. Одним из наиболее показательных в этом отношении является обнаруженный Н. Трипплеттом феномен «*социальной фасилитации*». Он заклю-

чается в облегчающем влиянии группы на выполнение индивидуальных действий и решений. Причем другие члены группы могут выступать в этом случае как в роли пассивных «зрителей» («публичный эффект влияния»), так и в роли активных участников решения задачи («коакционный эффект влияния»). Вместе с тем позже было установлено, что данный феномен не только не действует в ряде случаев, но может и инвертироваться – приводить к снижению индивидуальной производительности. В последнем случае возникает «*эффект Рингельмана*» (по [110]). В случае его максимальной выраженности происходит не только снижение меры индивидуальной производительности, но и полная блокада индивидуальной активности («эффект социальной блокады»). Мера проявления как фасилитирующей, так и блокирующей тенденции наиболее высока именно в процессах принятия решения.

В процессах управленческих решений отчетливо обнаруживаются общие феномены «*групповой поляризации*» и «*возрастания экстремальности суждений*» [405] в группе. Согласно первому них группа поляризуется на «консерваторов» и «радикалов», причем именно в процессах групповых решений и, как правило, на завершающих их фазах радикалам принадлежит наибольшее влияние. Эффект «возрастания экстремальности суждений» выпадает в увеличении меры категоричности суждений и индивидуальных альтернатив под влиянием группы. Наиболее вероятным его объяснением считается стремление членов группы посредством экстремистских (необычных, рискованных) суждений занять более высокий групповой статус, претендовать на роль ситуативного лидера. Эффективные возможности для экстремизации суждений, для высказывания рискованных предложений наиболее велики – по определению – именно в задачах принятия решения. Тем самым в них субъект может использовать рискованное поведение как способ повышения (или поддержания) своего статуса. Поэтому данный общий феномен не только сохраняется в процессах принятия решения, но и усиливается в них. Он становится одним из механизмов принятия решения.

Явление *преднамеренной эскалации конфликта* состоит в том, что посредством намеренного нагнетания напряженности достигается такая ситуация, при которой на заключительных фазах решения ведущую роль в его принятии играют не содержательные аргументы, а «внезадачные» факторы – эмоциональные, межличностные. В результате этого маскируется очевидная вне созданной ситуации эскалации напряженности некомпетентность некоторых членов группы, наиболее заинтересованных в ней. Они используют ее как своеобразный защитно-компенсаторный

механизм. Но он может использоваться и руководителем, что достаточно часто наблюдается на практике. Тем самым феномен как таковой одновременно оказывает активное влияние на процесс решения, выступает как один из его механизмов.

В задачах коллегиального управленческого выбора рельефнее и полнее, чем во многих иных ситуациях, проявляется и комплекс общих феноменов, описанных в русле исследования «*нормативного поведения большинства и меньшинства*» (С. Московичи, Ч. Немец, Ж. Пешеле – см. обзор в [405]). Различия поведенческого стиля большинства и меньшинства усиливаются в процессах принятия решения в связи с их стрессогенностью. Влияние большинства и меньшинства на исход выбора различается силой, скоростью и характером ответных реакций на него у отдельных членов группы. «При воздействии большинства внимание отдельных членов группы концентрируется именно на предлагаемой ими позиции. В случае влияния меньшинств внимание фокусируется на других альтернативах, часто отличных как от позиций самого меньшинства, так и остальных членов группы». В ситуациях влияния меньшинства доминирует, таким образом, тенденция к дивергенции вариантов решения. В случае же влияния большинства преобладает тенденция к конвергенции решений в направлении к позиции большинства. Мнение меньшинства стимулирует большую познавательную активность, но одновременно обладает более слабым динамическим потенциалом в плане выбора альтернатив. Напротив, мнение большинства, обладая большим потенциалом влияния на выбор, стимулирует меньшую когнитивную активность. Эти противоположные тенденции взаимодействуют в ситуациях коллегиального группового выбора и составляют его ведущее противоречие, динамизирующее процесс развертывания.

В ситуациях принятия решения с наибольшей полнотой проявляется и еще один феномен группового функционирования, впервые описанный Е. Холландером и обозначаемый как *феномен идиосинкразического кредита* [368]. Данный феномен представляет собой своеобразное разрешение группы на *девиантное* поведение, то есть на поведение, отклоняющееся от общегрупповых норм. Причем каждому члену группы может быть позволено отклонение от групповых норм, пропорциональное его статусу и прошлому вкладу в достижение групповых целей. Согласно модели Е. Холландера, это явление усиливается в нестандартных условиях группового функционирования, в ситуациях инноваций, связанных с развитием группы. Очевидно, таким образом, что феномен идиосинкразического кредита в первую очередь проявляется именно в деятельности руководи-

теля (в силу его высшего статуса в группе), а также в ситуациях выбора – как нестандартных, а часто – наднормативных, инновационных, выходящих за рамки групповых стереотипов. Наиболее значимо, что именно величина идиосинкразического кредита определяет собой меру радикализма предлагаемых руководителем вариантов решения, предопределяет «степень свободы» его поведения в выборе. Поэтому и сам феномен идиосинкразического кредита должен быть рассмотрен не только как явление, но и как активный механизм управленческого выбора.

В плане феноменологической характеристики процессов ПУР необходимо особо подчеркнуть два главных обстоятельства. Во-первых, все рассмотренные феномены тесно *взаимосвязаны* друг с другом и могут не только изменять меру своей выраженности в зависимости от других, но даже саму направленность, смысл. Например, уже наиболее общий феномен групповых решений – эффект Стоунера в коллегиальных управленческих решениях поляризуется, то есть приобретает не только прямой, но и обратный характер. Во-вторых, все эти явления необходимо понимать не только как эпифеномены, лишь сопровождающие выработку управленческих решений; это – реальные и сильные факторы – *механизмы* выработки решений. В частности, явление «эскалации конфликта», будучи, несомненно, одним из феноменов, возникающих попутно с выработкой решения, одновременно может и вполне осознанно, целенаправленно использоваться как специальное средство, механизм организации процесса решения. То же самое происходит и с явлениями «схождения мнений», когда оно трансформируется в механизм консенсуса как средства достижения согласованного решения.

Итак, проведенный в данном разделе анализ позволяет сделать некоторые заключения относительно общих особенностей феноменологии процессов ПУР. Прежде всего, можно констатировать факт множественности конкретных феноменов, обнаруживаемых в этих процессах (как локальных, так и глобальных). Причем, в это множество входят феномены, соотносящиеся с различными типами решений (индивидуальным, совместным, собственно управленческим), а также решения, связанные с общим процессом группового функционирования. В силу этого, феноменологическая картина процессов ПУР не только множественна, но и качественно разнообразна, обладает свойством гетерогенности. Характерно то, что в конкретных ситуациях решения все классы феноменов проявляются комплексно, хотя мера их сравнительной выраженности может быть при этом вариативной. В структуре такого комплекса возникают устойчивые взаимодействия между феноменами различных классов, в резуль-

тате чего они могут трансформироваться, а также возникают их новые разновидности. Так, например, для индивидуальных решений обнаружен феномен «реактивного сопротивления» тенденции противодействия навязываемой извне альтернативы. Данный феномен, включаясь в контекст групповых решений и взаимодействуя тем самым с их феноменологией, как показывают исследования, трансформируется и, как правило, гипертрофируется: субъект, будучи включен в группу, оказывает «сопротивление» навязанной альтернативе в еще большей степени [104, 110]. Принадлежность к группе и ее поддержка укрепляет позиции субъекта по отношению к внешнему давлению. Однако при рассмотрении этого феномена в жестко иерархических группах он подвергается дополнительной трансформации²⁶. Он не только значимо редуцируется, но и как бы инвертируется. Руководитель, осуществляя поиск решения, в большинстве случаев не только «не сопротивляется» навязываемой извне альтернативе, которая обычно носит нормативный характер, но явно завышает ее значимость, часто вообще строит свое поведение по типу поиска такой «навязываемой», а на деле – нормативной альтернативы. Последняя даже в случае неудачи снимает с руководителя значительную часть ответственности. Аналогичная картина имеет место и в изменении поведения подчиненных. Они также снижают свое «сопротивление» навязываемой им альтернативе (чаще это и есть альтернатива, выдвигаемая руководителем) просто в силу своего субдоминантного положения, необходимости подчинения. Может иметь место, однако, и противоположная динамика: максимизация подчиненными «сопротивления» варианту, предлагаемому руководителем. Ее главной детерминантой является дисфункция «баланса властей» [368]. Ту же динамику можно констатировать и по отношению к другому феномену – феномену «позитивного сдвига риска». Возникая при переходе от индивидуальных решений к групповым, он, как показали наши исследования, в условиях иерархической группы (то есть в процессах ПУР), может иметь обратную тенденцию к снижению [103, 106, 112]²⁷.

Собственно «решенческие» феномены взаимодействуют при выработке решений с феноменами общегруппового функционирования, а связь эта также неоднозначна. С одной стороны, они могут провоцировать собой эти групповые феномены (например, поляризация альтер-

²⁶ То есть, по существу, в процессах ПУР.

²⁷ Показано, что такая инверсия знака имеет место приблизительно в 40 % случаев, а знак динамики уровня риска определяется конкретным сочетанием действительных, групповых и иных условий, в которых реализуется выработка решения [108, 114].

натив провоцирует эскалацию внутригруппового конфликта). С другой, – сам групповые явления оказывают воздействие на «решенческие» феномены. Например, множественное влияние на них оказывают «эффекты состава» группы. Необходимо подчеркнуть, что практически все рассмотренные феномены выступают в качестве реальных детерминант выработки решений, поскольку в процессах ПУР обнаруживается их закономерная трансформация в механизмы управленческих решений²⁸. Поэтому сами эффекты и явления, обнаруживаемые при анализе процессов ПУР, должны пониматься не как совокупность эпифеноменов, а как система реально и сильно действующих детерминант этих процессов. Всю систему таких детерминант феноменологического плана в их взаимодействии друг с другом схематически можно представить следующим образом (рис. 2.3).

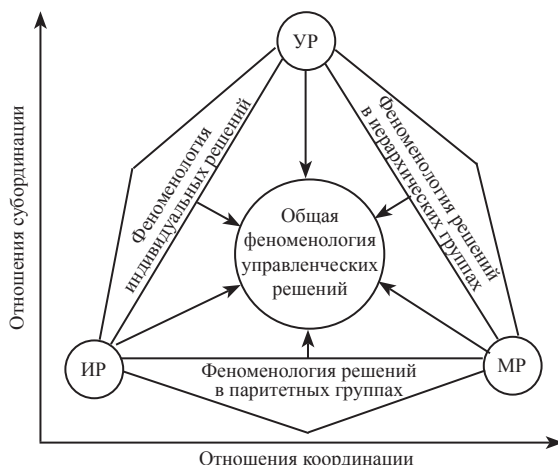


Рис. 2.3. Общая структура феноменологии процессов управленческих решений

Наряду с указанными особенностями, феноменология процессов ПУР обладает и иными чертами, значимыми для уяснения их специфики. Так, вскрывается факт не только ее большего разнообразия по сравнению со всеми иными классами решений, но и ее принципиальная вариативность. Одни и те же феномены могут проявляться в процессах ПУР как в своей прямой, так и в обратной форме, с разным «знаком». Феномены приобретают при этом как бы полярную форму существо-

²⁸ В этом плане можно отметить использование «эскалации конфликта» в качестве средства принятия решения; максимизацию феномена «схождения мнений» – в качестве механизма реализации принципа консенсуса и др.

вания. Наиболее отчетливо это проявляется в феноменах «схождения-поляризации позиций», эффектах «позитивного-негативного сдвига риска», в «максимизации-минимизации» эффекта «виртуального решателя» и др. Более того, даже в пределах одного и того же решения могут сочетаться и действовать синхронно прямая и обратная их формы. Например, в ходе выработки коллегиального управленческого решения руководитель, как правило, минимизирует и даже инвертирует феномен Брема; группа при этом может максимизировать его. Кроме того, показано, что в этих же ситуациях отрицательный «сдвиг риска» у руководителя может соседствовать с позитивным «сдвигом» риска у рядовых членов группы. Иначе говоря, в процессах ПУР имеет место не только возрастание степени разнообразия феноменологии, но сама она приобретает свойства принципиальной вариативности, диверсифицированности отдельных феноменов, а также синхронной представленности одним и тех же феноменов, но с разным знаком.

В связи с этим выводом возникает вполне закономерный и, быть может, главный вопрос. Если феноменология процессов ПУР столь разнородна, вариативна и диверсифицирована, то можно ли ее вообще рассматривать как некоторую упорядоченную систему закономерных явлений? Подчиняется ли она вообще каким-либо закономерностям, имеет ли собственную внутреннюю логику и смысл? Является ли она просто хаотическим множеством разнородных явлений, или же все-таки представляет собой «организованную сложность»? Предпринимая попытку ответа на эти вопросы, можно отметить следующее.

Прежде всего, ни мера проявления различных феноменов, ни характер их трансформации в каждом конкретном случае нельзя считать произвольными и взаимонезависимыми. Так, например, если в ходе коллегиального управленческого решения имеет место феномен «эскалации конфликта», то он обязательно будет сопровождаться эффектом поляризации позиций (а не их схождения). Одновременно он же будет провоцировать усиление (а не редукцию) феномена Брема у членов группы, а также максимизировать (а не уменьшать) уровень риска их вариантов решения по сравнению с вариантом руководителя. Следовательно, в каждом конкретном случае совокупность феноменологических проявлений структурируется в закономерную и организованную целостность, в рамках которой направленность действия каждого феномена приобретает содержательный смысл. Эту структуру можно обозначить как *«феноменологический паттерн»* решения. Далее, структура и содержание этого паттерна, в конечном итоге, определяется как основными «задачными» факторами (содержанием решаемой

проблемы, спецификой содержания и условий деятельности), так и главными факторами «внезадного» плана (структурой, составом, уровнем развития и опыта группы, всеми иными групповыми характеристиками). Вместе с тем, влияние общедетельностных и общегрупповых факторов, хотя и очень сильно, но все же весьма опосредствованно и поэтому поливариативно. Как показывают исследования, более непосредственной является связь между содержанием феноменологического паттерна и конкретной ситуационной организацией процесса ПУР, его процедурой [92, 96, 109, 110]. Последняя включает, как известно, два аспекта. Во-первых, тип, вид, форму решения: это, в частности, либо индивидуально принимаемые руководителем решения; либо решения, выступающие в коллегиальной форме. Во-вторых, способ, процессуальную стратегию решения. Именно от типа и стратегии решения непосредственно зависят как отдельные феноменологические проявления, так и их сочетание (паттерн). Лишь будучи рассмотрен в контексте конкретной стратегии, организации, типа процесса ПР каждый феномен приобретает свой смысл; становится ясной его функциональная роль в общей организации всего процесса. Следовательно, феноменологические проявления имеют конкретно-ситуативную детерминацию, а их адекватное понимание возможно лишь на основе выявления и изучения основных форм их процессуальной и стратегической организации²⁹.

Таким образом, анализ проблемы феноменологии процессов ПУР и попытка обнаружения закономерностей ее организации приводит к необходимости выявления и систематизации основных видов и типов этих процессов, а также форм их стратегической организации. Иначе говоря, анализ феноменологии ставит проблему *таксономии* процессов ПУР и, в частности, разработки их психологической классификации. Данный вывод непосредственно связан с относительностью, вариативностью проявления практически всех феноменов ПУР и их сильной зависимостью от конкретного типа, вида, стратегии реализации ПУР³⁰. Приходится, однако, признать, что проблема разработки целостной таксономии процессов ПУР, их психологической классификации разработана чрезвычайно слабо.

²⁹ Такие формы обычно обозначаются как основные типы, классы управленческих решений.

³⁰ Закономерно и показательно в этом плане, что аналогичный результат был получен в выполненных нами работах по проблеме структурно-функциональной организации процессов ПР в профессиональной деятельности. Все феномены ПР обладают свойством уровневой относительности, то есть проявляются в существенно разной мере и даже в разной форме, в зависимости от того, на каком уровне организации процесса ПР они развертываются. В свою очередь, каждый из основных уровней ПР предполагает инвариантный набор основных форм и типов организации процессов ПР [100, 101].

До сих пор практически все исследования различий в типах, видах, формах процессов ПУР носят подчеркнуто описательный характер. Вместе с тем, при постановке проблемы феноменологии процессов ПУР (в аспекте их максимально обобщенных, интегративных проявлений – целостных процедур, форм их выработки) само понятие феноменологии расширяется и обретает свое истинное содержание. Его необходимо трактовать уже не только в «узком» смысле (как совокупность феноменов), но и в его широком значении – как *всю эксплицированную*, внешне представленную картину их объективированных проявлений. Безусловно, что эти проявления также характеризуются большим разнообразием и могут быть систематизированы *различными способами*, по разным основаниям. В связи с этим встает, в частности, задача выбора такого основания, которое бы наиболее полно и адекватно дифференцировало бы основные типы процессов ПУР по их собственно психологическим основаниям (а не иным, в частности, организационным).

Таким образом, можно видеть, что в закономерностях организации феноменологической картины процессов ПУР находит проявление более общая особенность. Она связана существованием закономерных типов, видов, классов и форм этих процессов. В свою очередь, вероятно, что они также каким-либо определенным образом упорядочены. Они могут иметь более или менее общий характер, в большей или меньшей мере представлены в деятельности, но в любом случае должны быть сорганизованы друг с другом. Тем самым со всей остротой встает проблема *структурной организации* процессов ПУР в целом и проблема ее эксплицированности во внешних – феноменологически представленных проявлениях. И наоборот, только базируясь на материале их изучения, можно обоснованно поставить проблему структурной организации процессов ПУР и начать ее рассмотрение, уже обладая необходимым – эмпирико-феноменологическим материалом. Феноменологический анализ процессов ПУР приводит к более общей и, строго говоря, основной проблеме ПУР – проблеме их структурной организации. Он выступает первым и исходным шагом ее решения, предоставляет необходимый эмпирический материал для этого; в этом состоит его объективно незаменимая роль в разработке проблемы ПУР. Более того, путь к решению проблемы структурной организации процессов ПУР может пролегать только через анализ их феноменологии, понятой в широком смысле. В связи с этим, общая стратегия решения данной проблемы должна обязательно предполагать выявление и характеристику всех основных форм этих процессов, в которых, возможно и проявляются основные виды, типы, классы процессов управленческих решений.

Подводя итог данному разделу, необходимо отметить, что анализ феноменологии процессов ПУР, позволил раскрыть еще один аспект их качественного своеобразия. Одновременно он привел к необходимости постановки более общей и значимой проблемы – проблемы структурной организации процессов ПУР. Он выявил также общий принцип стратегии ее решения – через изучение основных, целостных и феноменологически представленных форм организации этих процессов в деятельности. Данная проблема рассматривается в настоящее время лишь на описательном уровне и в целом не разработана. Между тем, именно она выступает ключевой в плане решения общей проблемы ПУР. В силу этого, она также станет предметом рассмотрения в главе 3.

* * *

При обобщении материалов, представленных в данной главе, нельзя, разумеется, не остановиться на еще одном вопросе, который имеет самое непосредственное отношение не только к главной проблеме данной работы, но и к тем методологическим основам, на базе которых реализовано представленное в ней исследование. Действительно, в этом отношении нельзя «пройти мимо» вопроса, смысл которого заключается в следующем. Насколько оправдано и конструктивно применение по отношению к исследованию проблемы управленческих решений метасистемного подхода как базовой методологии, которая и была положена в основу проведенного рассмотрения? Что нового он позволяет дать в плане разработки и не является ли его реализация «теоретически избыточной»? Насколько он релевантен этой проблеме и каковы перспективы его использования как методологического средства ее разработки? В плане возможного ответа на них мы считаем возможным (и необходимым) сформулировать следующие положения.

Как уже неоднократно отмечалось по ходу предшествующего изложения, одной из очень характерных и наиболее специфических особенностей проблемы ПУР (и, соответственно, – одной из их собственных атрибутивных особенностей) является их своеобразная и очень комплексная *взаимополагаемость* с управленческой деятельностью в целом. Они характеризуются не только и не просто очень существенным «перекрытием» объемом их содержания и основных особенностей, но и в целом ряде случаев их близостью или даже – совпадением. Формулировки и положения, в которых закреплено данное обстоятельство

также приводились выше³¹. Ни один иной фрагмент управленческой деятельности, ни одна иная ее базовая функция не характеризуются столь явно и полно такими особенностями, хотя в известной мере также воплощают в себе базовые характеристики данной деятельности. При рассмотрении основных – деятельностных свойств процессов ПУР также первым и наиболее явным фактом, многократно отмеченным в литературе, является как бы *взаимопологаемость* понятий принятия решения и управленческой деятельности [162, 186, 375 и др.]. Именно выработка и принятие решений рассматривается как «ядро» и специфическая прерогатива деятельности управления, ее основная и наиболее сложная задача. Одновременно и сами процессы ПР выступают в управленческой деятельности в своей наиболее развернутой и дифференцированной форме, как наиболее сложный тип профессиональных решений. Такое (хотя и неполное, но очевидное) совмещение объемов понятий «процессов ПУР» и «управленческой деятельности», уже само по себе придает особую значимость анализу этих процессов как средству познания управленческой деятельности. Именно эта – по существу, атрибутивная и критически значимая особенность управленческих решений (и как процессов, и как функций, и как «фрагмента» деятельности) служит основанием для нередкого «отождествления» их с деятельностью как таковой³². Согласно ей, руководитель, хотя, конечно, и реализует,

³¹ Как мы уже отмечали, это, например, следующие формулировки: «...принятие решения – это интегральная часть любого управления... более чем что-либо другое, отличающее менеджера от неменеджера» [186]. Г. Кунц и С. О’Доннел пишут: «управляющие считают принятие решения своим главным делом» [162]. М. Мескон и др. вообще *определяют* управленческую деятельность через функцию принятия решения, отмечая, что «суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия решений». Аналогично и основные управленческие функции часто определяются через функцию принятия решения. Например, планирование традиционно трактуется как «выбор одной из альтернатив функционирования и развития организации» [218], а целеполагание – как «выбор миссии, целей и задач деятельности организации» [168]. Положение о ключевой роли принятия решения в управленческой деятельности согласуется и со сложившимися эмпирическими, житейскими представлениями. Согласно им, суть деятельности руководителя в том и состоит, что он «обязан решать», что он затем и нужен в системе управления, чтобы принимать решения и брать на себя бремя ответственности за них. Общим мерилom реальной власти и влияния руководителя является и то, насколько он сосредоточивает функции принятия решения, насколько ему «принадлежит последнее слово» в решении проблем организации.

³² Подобный тип ошибок («ловушек отождествления»), впрочем, не редкость в психологических исследованиях. Достаточно вспомнить в этой связи так называемую «концепцию отождествления» в психологических исследованиях креативно-

наряду с принятием решений, и некоторые иные функции, но все же имеет в качестве основного и специфического своей деятельности именно выработку и принятие решения.

Данная особенность – в свете основных положений метасистемного подхода не только получает свое совершенно естественное объяснение, но даже эксплицируется как, фактически, необходимая. В самом деле, процесс реализации каждой из управленческих функций можно, конечно, трактовать как «вспомогательный» по отношению к деятельности в целом, как ее «составляющую», как ее структурный компонент. Формально – с аналитических позиций – функции и являются таковыми по отношению к деятельности. Однако такой сугубо аналитический способ видения, акцентирующий внимание на формальной стороне дела, не учитывает важное обстоятельство, раскрывающее содержательную специфику управленческих функций. Он базируется на *морфологической* парадигме анализа деятельности, в основе которой лежит установка на то, чтобы раскрыть «из чего состоит» деятельность, определить ее компонентный состав. При этом естественно, что любой из обнаруживаемых компонентов в результате анализа трактуется как более простой, нежели вся анализируемая система³³. Вместе с тем показано, что морфологический подход может и не быть адекватным для анализа систем сложной природы – в особенности функциональных и популяционных [178, 185]. Суть систем последних типов состоит в том, что в силу своего функционального (точнее – полифункционального) характера, вся система во всей сложности своих механизмов и средств воплощается в реализации той или иной функции. Чередование реализации функций (или их совмещение) и есть процесс существования такого рода систем. Следовательно, любая из функций, формально допускающая трактовку в качестве компонента системы, содержательно (по механизмам, составу, мощности) выступает как однопорядковая по сложности по отношению к системе в целом; сама является этой системой, но на том или ином временном интервале развертывания. При этом более адекватной является трактовка системы уже не как «состоящей из» компонентов (функций), а как *реализующейся через них*. Следовательно, и общий подход к анализу такого рода систем является не морфологическим, а функциональным. Он должен учитывать то важнейшее обстоятельство, что вся система как бы полностью включается в каждую из своих основных функций

сти (имеется в виду ее отождествление с интеллектом), а также известную «теорию отождествления» в психологии сознания.

³³ Обзор подобного рода исследований проведен нами в [135].

и тем самым транспонирует на процесс ее реализации всю свою исходную сложность. Подобный тип отношений целого и его функциональных проявлений описывается, как известно, понятием *мультиплицирования*. При этом происходит «умножение» возможностей всей системы, поскольку ее общий потенциал образован не суммой возможностей компонентов (каждый из которых заведомо менее мощен, чем вся она), а выступает как результат многократного воспроизведения ее общего потенциала.

Обращаясь – с учетом сказанного – к развитому в данной работе метасистемному подходу, подчеркнем, что одно из его основных положений как раз и состоит в следующем. Для определенного класса систем они – как «целое» могут мультиплицироваться – «встраиваться» в ту или иную их подсистему (как ее «часть»). Тем самым, на реализацию последней транспонируется тот потенциал, которым располагает первое. Данный принцип (и, фактически, – механизм) чрезвычайно «выгоден» для организации функционирования как отдельных подсистем всего системы, так и для нее в целом. При этом сама подсистема в определенных – максимально развернутых режимах своего функционирования предстает как вполне сопоставимая по степени сложности со всей системой (в которую она онтологически включена). Таким образом, трудно не видеть очевидного подобия данного принципа и отмеченной выше особенности взаимосвязи процессов ПУР (как «части» управленческой деятельности) и всей этой деятельности как «целого».

Установление данного обстоятельства имеет, как минимум, два основных следствия. Во-первых, оно дает теоретическое объяснение зафиксированной в психологии управления и отмеченной выше трудности – «иллюзии отождествления» функции ПУР и деятельности. Суть этого объяснения состоит в том, что процессы ПУР могут реализовываться по принципу *мультиплицирования* «целого в части» и тем самым уже не только могут, и должны быть проинтерпретированы как один из типичных представителей общего класса систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Однако тем самым на их раскрытие вполне может быть транспонирован тот эвристический и объяснительный потенциал, которым располагает сам принцип метасистемного подхода. Процессы ПУР эксплицируются как видовое образование по отношению к классу систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Они, следовательно, не только допускают, но и требуют реализации по отношению к ним известной методологии *родовидового анализа*. Другими словами, такая интерпретация позволяет зафиксировать сам факт принадлежно-

сти процессов ПУР к данному классу систем, а также – и это главное – использовать уже *известные* особенности этих систем для объяснения закономерностей организации самих процессов ПУР (как такого объекта исследований, который пока не был рассмотрен с позиций такого подхода). Однако она пока еще не позволяет раскрыть конкретные закономерности и механизмы, лежащие в основе их организации как таковых. Другими словами, данная трактовка, действительно, эксплицирует *феномен* «встраивания» метасистемы (управленческой деятельности) в процессы принятия решения, но пока не раскрывает его средства и *механизмы*. Вместе с тем, она, подводя к необходимости такого раскрытия, вплотную ставит вопрос об их смысле и содержании (что, следовательно, и должно выступить предметом дальнейшего рассмотрения).

Во-вторых, как показано выше, степень мультиплицированности управленческой деятельности в процессах ПУР, мера полноты «встраивания» первой во вторые является очень полной и явной – она превосходит аналогичную степень для целого ряда уже изученных систем такого типа. В этом плане есть основания считать, что сама степень представленности данного принципа является прямо пропорциональной степени сложности тех объектов, по отношению к которым он реализуется. Чем выше эта сложность, тем выше и степень воплощенности в их организации принципа «встраивания». Вполне естественно поэтому, что столь сложные сущности, каковыми выступают управленческая деятельность и процессы выбора в них, как раз и являются одними из наиболее явных и полных воплощений данного принципа.

В еще более общем – методологическом плане представленные выше материалы вскрывают определенную ограниченность сложившихся в традиционных вариантах системного подхода представлений о принципах соотношения «целого и частей», и взаимосвязях системы и ее подсистем. Они показывают, что не только первая может состоять из вторых, но и сами вторые также могут в известном смысле использовать первую как средство организации своего функционирования – и в этом смысле как свою «парциальную составляющую». Наконец, данное обстоятельство достаточно общего плана имеет и само непосредственное отношение к тому, каким образом могут быть преодолены принципиальные трудности и даже «вызовы», с которыми столкнулась современная методология психологического анализа деятельности. Как мы уже отмечали выше, целый ряд видов профессиональной деятельности (и, прежде всего, управленческая) строится на иных, нежели это полагается традиционно, принципах. Она вовсе не «состоит» из ее частей

и потому не может быть декомпозирована на них и даже – на их структуру и организацию. Поэтому для них «не срабатывает» сама идея аналитичности как суть и «дух» методологии психологического анализа деятельности. Эти ее виды не «состоят» из своих частей, функций, а *реализуются* в них и «через них». При этом мера сложности каждой из них может быть однопорядковой со всей деятельностью. Именно данный принцип и проявляется наиболее полно в процессах управленческих решений.

Глава 3. Структурная организация процессов принятия управленческих решений

3.1. Общие закономерности структурной организации процессов принятия решения в профессиональной деятельности

3.1.1. Понятие интегральных процессов психической регуляции деятельности

Как уже отмечалось в ходе предшествующего изложения, в качестве методологической основы исследования процессов принятия решения в целом и управленческих решений, в частности, целесообразно использовать концепцию интегральных процессов психической регуляции деятельности. Согласно данной концепции, эти процессы трактуются как представители особого, качественно специфического класса процессов регуляции деятельности – интегральных процессов. Данная концепция исходно была разработана в русле проблематики психологического анализа профессиональной деятельности и направлена на решение целого ряда достаточно значимых проблем, связанных с раскрытием структурно-функциональной организации деятельности³⁴. Так, одной из важных тенденций развития психологических исследований деятельности выступает, как известно, необходимость синтеза ее преимущественно структурно-морфологического изучения с процессуально-динамическим изучением. При этом, однако, со всей остротой формулируются достаточно сложные задачи (как уже поставленные в теории, так и новые):

- во-первых, задача исследования известных, традиционно выделенных психических процессов в их регулятивной функции;
- во-вторых, задача раскрытия способов, механизмов интеграции этих процессов в целостные структуры;
- в-третьих, задача раскрытия тех новых процессуальных образований и синтезов, к которым эта интеграция приводит.

Будучи теоретически значимыми, эти задачи становятся еще более актуальными в прикладных исследованиях деятельности. Реальная деятельность, в отличие от известной искусственности лабораторных усло-

³⁴ Поскольку эта концепция уже неоднократно излагалась в наших предыдущих работах (см., например, в [94, 104]), то в данной главе будут охарактеризованы лишь ее наиболее общие и принципиальные положения.

вий и в силу своего комплексного и конкретного характера, «сопротивляется» попыткам ее описания и объяснения на уровне традиционно дифференцируемых, то есть «первичных» психических процессов. Она требует включения в сферу анализа и более комплексных процессуальных образований, в которых проявляются и функционируют отдельные психические процессы и без которых ее осуществление невозможно, а описание – неполно. При этом, однако, сразу же возникает вопрос о том, что же могут представлять собой такие более комплексные и целостные процессуальные образования?

Все сформулированные задачи характеризуются, на наш взгляд, глубокой внутренней общностью, поскольку они, так или иначе, «стягиваются» к одному проблемному ядру – к необходимости изучения механизмов и форм психической *интеграции* различных видов и форм процессуальной регуляции деятельности. Такая общность содержания и логики развертывания двух указанных проблем предопределяет и общность их возможного решения. Действительно, как было показано выше, в русле психологического анализа деятельности установлено, что в основе психологической структуры деятельности лежит организованная совокупность определенных базовых компонентов (функциональных «блоков», психологических «составляющих», «образующих» и т. п.). Различными авторами в их качестве, как отмечалось, рассматривается весьма сходный набор компонентов³⁵. Такая общность закономерна и в ней отражена наиболее общая закономерность: для реализации деятельности *объективно необходим* определенный и достаточно инвариантный набор некоторых, основных, деятельностных функций. Это – функции формирования цели и ее дифференциации на подцели; функции редукции неопределенности и выработки решения; функции построения плана и программы; функции контроля и самоконтроля и т. д. Все эти деятельностные функции, составляя в совокупности «каркас» психологической регуляции деятельности, повторяем, достаточно *инвариантны* как по составу, так и по отношению к различиям в предметном содержании деятельности, ее типам, видам, условиям реализации. В то же время все эти деятельностные функции объективно предполагают необходимость своего собственно *процессуального* обеспечения.

³⁵ Они также были отмечены выше. Это, прежде всего, цели деятельности, представления о совокупности ее результатов, информационная основа, программирование действий и деятельности, отражение ее нормативных условий, принятие решения, индивидуальных качеств субъекта, коррекция, сличения, контроль, самоконтроль, исполнительские компоненты и ряд других.

Итак, само установление этих функций ставит закономерный вопрос – вопрос об определенной группе специфических процессов, которая, по-видимому, должна являться столь же инвариантной, как и сама совокупность базовых регулятивных, деятельностных функций.

На наш взгляд, в исследованиях по проблемам психических процессов и структуры деятельности (а также – в общей и прикладной психологии в целом) сложились достаточные предпосылки для решения этого вопроса. Действительно, в русле этих проблем все более актуальным становится изучение таких процессов, которые хотя уже достаточно давно известны сами по себе, но не становились пока предметом исследования именно как качественно специфический класс процессов. Речь идет о процессах целеобразования, антиципации, принятия решения, прогнозирования, планирования, программирования, контроля, самоконтроля и др. В этой связи необходимо отметить работы Б. Ф. Ломова и Е. Н. Суркова, демонстрирующие системность строения процесса антиципации [175] и работу Е. А. Сергиенко, раскрывающую онтогенез этого процесса [254]; работы В. Н. Пушкина, О. К. Тихомирова, В. Д. Шадрикова [238, 270, 290], в которых выявлена сложная структура процесса целеобразования; исследования А. В. Брушлинского, показавшего системный характер процесса прогнозирования и детально изучившего роль мышления в нем [27]; работы И. М. Фейгенберга и Г. Е. Журавлева по исследованию этого же процесса [33], а также работу Л. А. Регуш, посвященную его генетическому аспекту [241]; работы Д. Н. Завалишиной по структуре процесса планирования [67]; работы Д. А. Ошанина, О. А. Конопкиной и их сотрудников [149, 211], а также В. П. Зинченко, посвященные изучению процессов программирования и самопрограммирования [70]; исследования Г. С. Никифорова, вскрывающие психологическое строение процесса самоконтроля [198]; выполненный нами комплексный цикл экспериментальных и прикладных исследований процессов принятия решения, раскрывающих основные закономерности их структурно-функциональной организации [93, 96, 97, 105, 108, 112], а также исследования В. И. Моросановой, раскрывающие закономерности взаимодействия ряда из указанных процессов в ходе саморегуляции деятельности и поведения [192].

Аналогичные исследования этих же процессов выполнены зарубежными авторами. В частности это исследования процессов целеобразования (Р. Катрамбон – по ([104])); программирования (В. Хаак, К. Хольм, К.-В. Вагнер) [364]; планирования (МакДермотт, Дж. Миллер, Ю. Галантер, К. Прибрам) [400, 402]; контроля (К. Карвер, М. Шейер) [327]; самоконтроля (Ч. Тересен, Х. Махони, У. Мишель, Ф. Камфер, Л. Гримм)

[379, 439], а также широко и традиционно представленные исследования процессов принятия решения и прогнозирования [378, 382].

Итак, можно видеть, что даже этимологически, не говоря о содержательной стороне, те комплексные процессы, которые объективно существуют, но «не укладываются» в традиционную систематику естественным образом, достаточно полно и однозначно соответствуют основным функциональным составляющим системы деятельности. Следовательно, появляются основания для понимания этих процессов в качестве именно тех динамических, процессуальных средств, которые обеспечивают собой функционирование основных «составляющих» системы деятельности. Их совокупность является, как показано выше, устойчивой, инвариантной и, следовательно, объединяет указанные процессы в столь же инвариантный класс процессов – более комплексных, синтетических по составу, нежели традиционно выделяемые «первичные» психические процессы и их основные классы.

В структуре таких комплексных и интегративных процессов, какими являются процессы целеобразования, антиципации, принятия решения, прогнозирования, планирования, программирования, контроля, самоконтроля, осуществляется синтез всех иных психических процессов (когнитивных, эмоциональных, мотивационных, волевых) при реализации последними своих регулятивных функций. В деятельности основные психические процессы сорганизуются в такие интегративные процессуальные образования, каждое из которых направлено на обеспечение той или иной базовой регулятивной функции. Эти процессуальные образования, хотя и реализуются, в конечном итоге, на основе всех известных психических процессов, но несводимы к их аддитивной совокупности, рядоположенной сумме. Дело в том, что интеграция последних (как и любая иная интеграция) объективно приводит к формированию новых – системных по своей природе качеств. Эти новые качества не позволяют редуцировать содержание интегративных образований к совокупности включенных в них основных психических процессов. Именно эти представления были положены в основу разработанной нами концепции *интегральных процессов психической регуляции* деятельности и поведения [94, 104, 135 и др.]. В ней обосновано и экспериментально доказано положение о существовании и качественной специфичности определенной группы психических процессов – интегральных, а также о самостоятельности их статуса. Ими являются, как уже указывалось, процессы целеобразования, антиципации, принятия решения, прогнозирования, программирования, планирования, контроля, самоконтроля.

Есть основания считать, что реализация основных выводов концепции интегральных процессов психической регуляции деятельности и поведения, может содействовать дальнейшему развитию представлений о структурно-уровневой организации психических процессов; способствовать разработке конструктивного и, по возможности, обобщенного концептуального подхода к данной проблеме. Остановимся на данной проблеме более подробно.

Действительно, в ней на основе анализа процессуально-психологической регуляции деятельности и поведения была доказана необходимость дифференциации двух форм, двух классов (и уровней) организации процессов психики. Во-первых, – основных, традиционно выделяемых процессов (когнитивных, эмоциональных, волевых, мотивационных) – как своего рода процессов «первого порядка». Во-вторых, – синтетических, регулятивных процессов – процессов «второго порядка». Их целесообразно обозначить как *интегральные процессы* регуляции деятельности и поведения. Они выступают необходимым промежуточным звеном, этапом и уровнем интеграции между основными психическими процессами и целостной структурой регуляции деятельности и поведения.

Такие процессы, действительно, не только реально существуют, но и достаточно давно известны в психологии; они получили также свое закрепление в естественном языке. Однако для того, чтобы их адекватно дифференцировать и осмыслить, необходимо расширить традиционную схему понятийного описания процессов психики, дополнить аналитико-когнитивную установку их изучения *регулятивно-синтетической* установкой.

Дело в том, что для эффективного и активного взаимодействия субъекта с действительностью недостаточно только процессов, направленных преимущественно на ориентировку и познание (когнитивные процессы); на активацию и оценивание (эмоциональные процессы); на стабилизацию активности (волевые процессы) и на побуждение, инициацию этой активности (мотивационные процессы). Объективно необходимы также и процессы, *специально* направленные на построение, организацию и регуляцию активности (поведения и деятельности). В качестве таких специфически регулятивных процессов следует рассматривать известные, но не объединяемые в качественно специфический класс процессы и обозначенные нами как интегральные.

Все психологические особенности интегральных процессов целесообразно, на наш взгляд, рассматривать в свете диалектики *общего, особенного и единичного* по отношению к особенностям других про-

цессов психики. Иначе говоря, они обладают общими со всеми иными категориями процессов свойствами; однако, наряду с этой общностью, им присущи и некоторые особенные – специфические характеристики, позволяющие считать их однородной в некоторых существенных отношениях группой процессов. Наконец, на фоне общих и особенных характеристик, каждому из процессов этой группы присущи и свои собственные (единичные) характеристики, описывающие их собственное качественное своеобразие.

Действительно, обобщение результатов работ, посвященных исследованию целеобразования, антиципации, принятия решения, планирования, прогнозирования, программирования, контроля и самоконтроля вскрывает ряд ключевых особенностей всех этих процессов, аналогичных в целом ведущим характеристикам других, традиционно выделяемых процессов психики. Так, все они, безусловно, являются психическими по механизмам своей реализации; характеризуются свойствами субъективности, идеальности, целенаправленности, предметности; имеют специфический операционный состав; направлены на обеспечение наиболее общих адаптивных функций; являются сложными, многоуровневыми и системно-организованными образованиями; допускают реализацию и в собственно процессуальной форме и в форме относительно автономной, развернутой деятельности. Наличие этих – общих с другими процессами особенностей, собственно, и позволяет считать, что все эти процессы являются, хотя и специфическим, но все же одним из классов процессов, реализуемых психикой.

Всем этим процессам присущи, однако, и некоторые специфические только для данного класса особенности. Главные из них могут быть охарактеризованы следующим образом.

1. Ведущим *критерием* выделения всех этих процессов является соответствие каждого из них определенной комплексной функции по организации деятельности, обусловленной ее психологической структурой. Такими функциями, составляющими в своей совокупности, как известно, замкнутый, целостный контур регуляции, являются функции: формирования цели и ее дифференциации на подцели, предвосхищения результатов деятельности (промежуточных и конечных), снятия прагматической неопределенности, формирования программы деятельности, текущего и заключительного контроля и самоконтроля и др.

2. Общая особенность рассматриваемого класса процессов состоит в том, что все они по определению являются *регулятивно-моnofункциональными*, то есть, направлены на обеспечение какой-либо одной, инва-

риантной по отношению к различиям в типах и видах деятельности, регулятивной функции ее организации. И в этом также состоит их отличие от других классов процессов психики. Действительно, например, память или мышление необходимы для реализации практически всех регулятивных функций (они входят в состав и целеобразования, и принятия решения, и самоконтроля и др.), то есть являются в этом плане регулятивно-полифункциональными процессами. Свойство регулятивной монофункциональности (инвариантности реализуемой функции) является объективной и достаточной предпосылкой для складывания инвариантного операционного состава каждого из этих процессов.

3. Еще одна основная особенность рассматриваемой группы процессов состоит в том, что они имеют комплексный, синтетический состав; выступают *интегральными* в плане гетерогенности и разнокачественности объединяемых в них процессов иных категорий и классов. Вместе с тем, любой из традиционных процессов, включаясь в состав интегральных, будет представлен в нем всегда лишь в той мере и в том аспекте, в каком это необходимо и достаточно для реализации интегрального процесса.

В интегральных процессах определенную специфику приобретает и общее для всех психических процессов свойство системности. Дело в том, что в качестве их функциональных компонентов выступают отдельные традиционно выделяемые психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые, мотивационные). При этом состав психических процессов, входящих в интегральные, по-видимому, остается инвариантным, но существенно различается мера выраженности каждого из них при включении в разные интегральные процессы. Меняется структура функциональных взаимосвязей между ними, устанавливаемых в различных интегральных процессах. Формирующиеся при этом интегральные процессы представляют собой разновидность психологических систем. Соотношение традиционных («первичных») и интегральных психических процессов выступает как соотношение компонента и системы. Специфическим содержанием последних выступают эффекты психической интеграции, а также связанные с ними генеративные феномены и механизмы.

4. Общей характеристикой интегральных процессов является, далее то, что все они имеют общую и исходную специфически *регулятивную направленность*, характеризуются своеобразием своего функционального предназначения по сравнению с другими группами психических процессов. Так, например, познавательные психические процессы реализуют и когнитивные (преимущественно) и регулятивные функции; эмоциональные процессы – преимущественно оценочные и активационные

функции. Интегральные же процессы направлены преимущественно и непосредственно на реализацию собственно регулятивных функций. Другими словами, эти процессы, наряду с регулятивным потенциалом всех иных психических процессов, входят в состав регулятивной подсистемы психики, составляют ее специфическое содержание. С этой точки зрения, собственно говоря, и возникает необходимость в дифференциации когнитивных и регулятивных процессов.

Деятельность как объективно существующая форма активности предполагает столь же объективный характер процессов ее организации – интегральных психических процессов. В своей совокупности они составляют переходный уровень интеграции между отдельными психическими процессами и целостной регуляцией деятельности, поведения. В этом своем качестве совокупность интегральных процессов выступает аспектом, раскрывающим собственно процессуальное содержание общей структуры саморегуляции деятельности.

5. Еще одной особенностью интегральных процессов является то, что их *операционный состав* и содержание не исчерпываются составом и содержанием аддитивной совокупности реализующих их психических процессов. Дело в том, что они всегда строятся, организуются по типу целенаправленного действия (а в развитых формах – деятельности). Это зафиксировано и в синонимичности выражений типа «процесс контроля» и «действие контроля»; «процесс принятия решения» и «действие по принятию решения». Другими словами, операционный состав этих процессов обусловлен структурой и функциональной организацией действия. Следовательно, они одновременно являются и процессами, и действиями, а их адекватнее и полное описание предполагает использование принципа дополнительности их понимания и как процессов и как действий.

6. Характерной особенностью данного класса процессов является и то, что они выступают как *множественно интегративные*. Это означает, что проявления интегративных механизмов могут быть установлены в них по целому ряду различных направлений. Во-первых, – в плане комплексности и синтетичности их процессуального содержания и состава. Во-вторых, – в плане интегративного характера главных механизмов их организации. В-третьих, – в плане их общего функционального предназначения – их направленности на организацию, то есть, по существу, – на интеграцию целостной деятельности. В-четвертых, – в плане комплексности и синтетичности их операционного и компонентного состава. В-пятых, – в генетическом аспекте: их становление и развитие в онтогене-

зе – это одновременно и возрастание степени интегрированности психики в целом. Через них и «в них» развивающаяся психика повышает меру своей целостности и интегрированности, формируется как «абсолютное целое», как «полносвязная система».

7. Наконец, очень специфической особенностью интегральных процессов, проявляющейся, однако, лишь в плане их целостной структуры (но не характерной для каждого из них в отдельности) является следующая закономерность их организации. Среди них нельзя выделить какой-либо один процесс, устойчиво находящийся «на вершине» иерархии регулятивной подсистемы. Любой из интегральных процессов в зависимости от конкретной ситуации может становиться ведущим и организовывать в целях своей реализации все иные интегральные процессы, соподчинять их себе. Показательно и то, что смена интегральных процессов на ведущем уровне происходит достаточно естественно, зависит от складывающейся ситуации, от содержания и условий конкретной деятельности и поведенческой задачи. Все это, как можно считать, свидетельствует о том, что организация интегральных процессов подчиняется не иерархическому, а иному – *гетерархическому принципу*. Он, как известно, характеризуется возможностью гибкого и динамичного перераспределения, смены «управляющих центров» в зависимости от конкретной ситуации, а также – наличием нескольких паритетных управляющих центров одновременно.

Таким образом, через становление системы интегральных процессов психика обогащает арсенал функциональных принципов своей организации. Принцип иерархии (на котором, в частности, базируется когнитивная подсистема) дополняется принципом гетерархии – на нем основана организация регулятивной подсистемы. Синтез же этих двух наиболее общих и мощных принципов – иерархического и гетерархического лежит в основе высочайшей организованности и координированности, эффективной управляемости и самоуправления психики.

В собственно методологическом плане сформулированные взгляды об интегральных процессах позволяют несколько углубить и уточнить существующие представления о генезисе деятельности, о структуре и процессуальном составе ее психической регуляции, а также о месте и роли в ней механизмов и процессов рефлексивной регуляции. Действительно, с этих позиций становится очевидным, что деятельность как целостная система, имеющая свою собственную логику и структуру, объективно невозможна без специальных процессов, направленных на ее организацию и регуляцию – без интегральных процессов. С той же объективной

3.1. Общие закономерности структурной организации процессов принятия решения...

необходимостью, с какой в онтогенезе формируется сама деятельность (вначале, разумеется, в ее элементарной, «практической» – внешней форме), формируется поэтому и система указанных интегральных процессов. Более того, само формирование и последующее усложнение деятельности с содержательно-психологической стороны – это и есть становление и развитие процессов ее регуляции – интегральных процессов. В их системе воспроизводятся все основные особенности строения и содержания самой деятельности.

Однако (и это еще одна из основных особенностей интегральных процессов) они по своим механизмам и содержанию, по своей онтологии представляют собой закономерный синтез всех иных – традиционно выделяемых основных психических процессов. Следовательно, получая организацию в структуре каждого из интегральных процессов (а также в их общей системе), вся совокупность основных психических процессов также начинает строиться «по образу и подобию» деятельности, воспроизводит ее архитектуру и принципы организации. В силу этого, система психических процессов приобретает деятельностьную форму организации; сама начинает строиться и развиваться именно как деятельность. Однако, это уже не «внешняя», а внутренняя деятельность (или, в более традиционной терминологии, – внутренний план деятельности).

Таким образом, можно заключить, что сама психологическая структура деятельности (структура ее базовых регулятивных функций) объективно выступает как основа для объединения указанных комплексных процессов в качественно специфический класс процессов – синтетических и интегративных по строению и регулятивных по функциональной направленности. Эти комплексные процессы организации и регуляции деятельности обеспечивают ее психологический синтез, являются процессуальным, динамическим аспектом психологической системы деятельности. В то же время, дифференциацию данного класса процессов следует рассматривать и как относительную – обоснованную в аспекте задач определения процессуально-психологического обеспечения деятельности. Все они обнаруживают свою общность, будучи взятые, прежде всего, в качестве составляющих деятельности; за пределами ее структуры они могут проявляться и проявляются также и иными своими сторонами, в иных качествах и в иных функциях.

Итак, анализ процессуальной регуляции деятельности приводит к выводу, который уже был сделан выше: это – вывод о необходимости дифференциации двух форм, двух классов организации процессов психики. Во-первых, основных, традиционно изучающихся (когнитивных, эмоцио-

нальных, волевых, мотивационных) – как своего рода процессов «первого порядка». Во-вторых, синтетических, регулятивных процессов – процессов «второго порядка». Их мы обозначили как интегральные процессы регуляции деятельности и поведения. Они выступают необходимым промежуточным звеном, этапом и уровнем интеграции между основными психическими процессами и целостной регуляцией деятельности и поведения.

В связи со сделанным выводом необходимо, конечно, принимать во внимание положение об условности любой классификации, любой «призмы видения» той или иной сложной системы. Психическое, в силу своей многомерности и многокачественности, не только допускает, но и требует его исследование в различных аспектах, в различных «срезах». Каждый из них является частным и лишь их синтез может считаться относительно полным. Так же обстоит дело и при разработке представлений о системе процессов психики. Их изучение в каком-либо одном аспекте (с точки зрения когнитивной функции) дает одну систему понятий, фиксирует одну группу процессов – когнитивных. В свою очередь, возможна, а на наш взгляд, – необходима и дифференциация единого процессуального содержания психики по еще одному основанию – регулятивному, по их отношению к организации деятельности и поведения. Она приводит к необходимости выделения и изучения другого класса процессов – обозначенных нами как интегральные³⁶. Такие процессы, действительно, не только реально существуют, но и, как отмечалось, достаточно давно известны в психологии; они получили также свое закрепление в естественном языке. Однако для того, чтобы их адекватно дифференцировать и осмыслить, необходимо расширить традиционную схему понятийного описания процессов психики, дополнить аналитико-когнитивную установку их изучения регулятивно-синтетической установкой.

Специально подчеркнем также, что психологический анализ *деятельности* приводит к выводам, которые по своему «духу» и направленности вполне созвучны основным тенденциям в развитии исследований в области *психических процессов*. Последняя также во все большей степени обращается к исследованию более сложных комплексных процессуальных образований, в частности – метакогнитивных процессов [398].

³⁶ Вообще говоря, в понятиях «когнитивная подсистема» и «регулятивная подсистема», в составляющих их процессах психики, по существу, зафиксированы два различных способа описания единого по сути процессуального содержания психики. Оно и в целом, и каждая его составляющая – на каком бы уровне анализа их ни выделять, не являются ни «чисто» когнитивными, ни «чисто» регулятивными, но и теми и другими одновременно. Следовательно, и их познание должно базироваться на общенаучном принципе дополнительности.

Следовательно, все эти данные одновременно необходимо рассматривать и в качестве общего средства для понимания того, как же конкретно «работают» – функционируют основные «блоки», «составляющие» психологической системы деятельности. В связи с этим, и саму концепцию интегральных психических процессов можно, на наш взгляд, рассматривать как определенное развитие психологической теории деятельности.

Итак, обобщая изложенное, можно сделать следующее заключение. В основе процессуально-психологического обеспечения базовых «составляющих» деятельности – ее функциональных блоков лежат именно *интегральные процессы* психической регуляции. Тем самым, они выступают собственно процессуальными средствами реализации каждого из этих функциональных блоков, каждой из основных психологических «составляющих» деятельности. Их совокупность, в свою очередь, образует основу всей регулятивной подсистемы психики. Каждый из интегральных процессов включает в себя определенный и закономерный операционный состав. Этот состав предполагает реализацию вполне конкретных в содержательном отношении операционных средств и иных механизмов, направленных на обеспечение важнейших деятельностных «составляющих».

Кроме того, поскольку каждый из интегральных процессов образован, как показано выше, синтезом иных – *онтологически* представленных психических процессов, то и сами интегральные процессы также выступают в качестве реально представленных – онтологических образований. «Через них» и «в них» основные «составляющие» деятельности обретают свой онтологический статус. Поэтому они должны быть проинтерпретированы как одна из важнейших «составляющих» реальной *онтологии деятельности* в аспекте ее процессуально-психологического, собственно регулятивного обеспечения. Важно и то, что те «первичные» психические процессы, которые подвергаются синтезу в рамках каждого из интегральных процессов, базируются, в свою очередь, на тех или иных конкретных и вполне определенных психофизиологических *функциях*³⁷. Вместе с тем, главной отличительной чертой психофизиологических функций как раз и является то, что они образуют онтологическую основу психического, *являются* этой онтологией.

Таким образом, через соответствие с тем или иным интегральным процессом каждая из главных психологических «составляющих» деятель-

³⁷ Как отмечал в этой связи М. С. Роговин, «Создававшаяся веками система знаний в области психических процессов демонстрировала явную тенденцию соотносить тот или иной из них с психическими функциями» [242].

ности, каждый из ее функциональных «блоков», действительно, обретает онтологические основания для своего существования и, соответственно – дифференциации. Данное положение представляется наиболее принципиальным и должно быть зафиксировано специально. Его смысл, повторяем, состоит в том, что именно интегральные процессы выступают объективным – онтологически представленным *критерием* для самой этой дифференциации основных психологических «составляющих» регуляции деятельности. Причем, они являются критериями, носящими именно объективный характер, поскольку они непосредственно сопряжены с реальной *онтологией* процессуально-психологического обеспечения деятельности (и, более того, – фактически, образуют саму эту онтологию). Далее, существенно и то, что с этих позиций не только каждая из основных «составляющих» системы деятельности (то есть каждый функциональный блок) так сказать «*по отдельности*» обретает объективный критерий своей дифференциации. Дело еще и в том, что и вся их *совокупность* (точнее – система) также получает *комплексный* и вполне объективный критерий ее дифференциации в целом. Действительно, можно видеть, что имеет место не только и не просто так сказать «поточечное» – взаимодозначное соответствие каждого из интегральных процессов с той или иной «составляющей» деятельности. Существует также и *комплексное* соответствие всей совокупности базовых регулятивных функций, с одной стороны, и всей системы интегральных процессов, с другой. Иначе говоря, *вся* совокупность функциональных блоков системы деятельности соответствует *всей* системе интегральных процессов ее психической регуляции. Более того, как показано выше, их система как раз и выступает не только комплексным, но и реально представленным их онтологическим основанием, их онтологией как таковой.

Следовательно, и сама дифференциация основных психологических «составляющих» деятельности, представленная, в частности, как совокупность ее основных функциональных блоков и являющаяся, фактически, главным положением всей структурно-морфологической парадигмы разработки теории деятельности, обретает свой комплексный и объективный критерий. В свете данного критерия эта дифференциация раскрывается уже не только как *гносеологическое* средство описания и изучения деятельности, а как естественная и *онтологически* представленная психическая реальность. Функциональные блоки, явившиеся исходно дифференцированными на базе, преимущественно, эмпирико-феноменологических критериев и оснований обнаруживают – именно через соответствие с совокупностью интегральных процессов свой

истинный, то есть онтологический статус. Одновременно и совокупность интегральных процессов эксплицирует свой очень важный модус: она является комплексным и, повторяем, онтологически представленным – объективным критерием для дифференциации самих этих «составляющих», функциональных блоков деятельности. Становится понятным, как и почему именно они синтезируются в целостность – в психологическую систему деятельности. Фактически, все вышеизложенное означает, что через совокупность интегральных процессов, вообще – с позиций концепции интегральных процессов психической регуляции деятельности осуществляется концептуальное расширение и представлений по проблеме деятельности в целом.

3.1.2. Структурная организация процессов принятия решения в деятельности

Среди всех интегральных процессов психической регуляции деятельности и поведения процесс принятия решения является в настоящее время, пожалуй, одним из наиболее детально исследованных (см. например, обзор в [115]). Кроме того, он не только очень показателен и репрезентативен в плане воплощенности в нем всех основных закономерностей интегральных процессов, но и играет, как известно, ведущую и определяющую роль в структурной организации деятельности в целом. Процессы принятия решения (ПР) явились предметом достаточно обширного цикла исследований как теоретико-методологического, так и эмпирического (в том числе – и экспериментального, а также профессиографического и деятельностно-аналитического) характера. Его основные результаты обобщены в целом ряде наших работ, направленных на рассмотрение различных типов и видов процессов принятия решения в профессиональной деятельности (индивидуальных и групповых, управленческих и исполнительских, иерархических и паритетных, субъект-объектных и субъект-субъектных и др. [90, 92, 93, 99, 100-107, 109, 110, 112, 114, 115, 123]). В основу всех этих исследований были положены именно представления о процессах ПР как интегральных процессах психической регуляции деятельности и поведения. Эти представления дают, прежде всего, основания для формулировки общей *гипотезы* относительно принципов их структурной организации.

Действительно, поскольку процессы ПР являются интегративными, а, следовательно, – системно-организованными, то в их структуре, по-видимому, должен воспроизводиться основной принцип организации сложных, системно построенных образований – *уровневый*, иерархический.

Общая же структура процессов индивидуальных решений должна быть поэтому образована определенным множеством соподчиненных и скоординированных уровней процессов ПР.

Далее, подход к ПР как к интегральному процессу регуляции деятельности, позволяет определить и общую *стратегию* верификации данной гипотезы. Эта задача осложнена, однако, двумя категориями трудностей – гносеологическими и онтологическими. Гносеологические трудности связаны с полисемичностью и предельно общим характером самого понятия структуры, с высокой неопределенностью его использования в теории решений, а также со слабой разработанностью проблемы *регулятивных* иерархий в целом, одной из форм которых является иерархическая организация процессов ПР (в отличие от достаточно высокой степени развитости проблемы когнитивных иерархий).

Сущность вторых (онтологических) трудностей определяется следующими принципиальными обстоятельствами. Процессы ПР, взятые в их естественном – экологичном виде, то есть в реально представленной системе деятельности, характеризуются высочайшим полиморфизмом, сложнейшей организацией различных видов и форм. Вместе с тем, лишь в этой системе они представлены наиболее полно и разнопланово, что требует взять за «точку отсчета» анализ именно этой системы. Исходным должен быть анализ того, как, в каких видах, формах, типах они в ней представлены и организованы. Однако это не означает, что анализ должен исчерпываться рассмотрением процессов ПР в структуре деятельности. Он обязательно должен быть дополнен и углублен собственно экспериментальным изучением обнаруженных в деятельности форм организации процессов ПР. Поэтому и их структурное исследование должно синтезировать два основных способа психологического изучения – «натурное» (профессиографическое, деятельностно-аналитическое) и собственно экспериментальное, лабораторное. Исходя из этого положения, мы разработали *комплексную стратегию* исследования процессов ПР, направленную на раскрытие закономерностей их структурной организации [114].

Данная стратегия, как уже отмечалось выше, образована тремя основными уровнями-этапами: 1) деятельностно-аналитическим, профессиографическим этапом; 2) этапом полунатурного исследования, базирующегося на сформулированном нами принципе деятельностно-опосредствованного моделирования и изучения процессов ПР; 3) этапом собственно экспериментального исследования³⁸. Так, на первом этапе

³⁸ Отметим также, что данная стратегия носит достаточно общий характер и может быть в принципе реализована по отношению ко многим иным предметам психо-

проведенного цикла исследований, структурная организация процессов ПР изучалась посредством обобщения результатов их специального психологического анализа в конкретных видах профессиональной деятельности³⁹. Анализировался достаточно широкий спектр видов профессиональной деятельности: операторов нефтеперерабатывающего производства (технологов, диспетчеров); операторов сортировочных горок на железнодорожном транспорте; операторов АЭС; операторов-космонавтов; ряд водительских профессий; операторов-испытателей; операторов систем военного назначения; программистов; деятельность детских и общих хирургов; ряд видов управленческой деятельности и др. – всего более 20 видов [1, 47, 73, 74, 75, 90, 92, 93, 99, 100–107, 109, 110, 112, 114, 115, 123, 146, 188, 201, 207, 220, 221, 227, 228, 230, 231, 234, 235, 236, 250, 260, 263, 265, 266, 294] (см. также обзор в [104]). Тем самым, был реализован первый этап стратегии, удовлетворяющий требованиям как внешней, так и внутренней валидности. Вместе с тем такого рода исследования являются именно профессиографическими, в силу чего их «разрешающая способность» ограничена выявлением, преимущественно, феноменологически представленных референтов ПР. Однако оно может и должно вскрывать устойчивые и *инвариантные*, повторяющиеся, воспроизводящиеся, а, следовательно, – закономерные явления такого рода. На основе обобщения эмпирических данных удалось обнаружить ряд существенно разных *явлений*, референтных по отношению к различным типам решений, за которыми стоят инвариантные формы организации этих процессов.

Основными среди этих – инвариантных и воспроизводящихся независимо от различий в характере, типе, предметном содержании деятельности выступают явления, обозначенные нами как явления *симультанных, сукцессивных, автоматизированных, критических (деятельностно-необратимых) и автономных* решений.

логического исследования; она в существенной мере обеспечивает одно из ключевых требований, предъявляемых к любому эмпирическому исследованию, – требование обеспечение *экологической валидности* его результатов. Как справедливо отмечает в этой связи Ю. Козелецкий (причем, – именно по отношению к оценке методов изучения процессов принятия решения), «...лабораторные задачи радикально отличаются от задач, разрешаемых в «большом мире». Этот факт издавна вызывает принципиальную неудовлетворенность... Это важный вопрос. От ответа на него зависит «экологическая пригодность» лабораторных исследований» [142].

³⁹ При этом в качестве общего метода такого изучения использовалась специально разработанная нами и многократно апробированная стандартизованная процедура психологического анализа процессов принятия решения в профессиональной деятельности [106].

Так, первое из указанных явлений – явление *симультантных* решений весьма существенно отличается от традиционной, «канонической» формы выбора. В них результат (выбор) не является, как это предполагается аксиоматикой теории решений, продуктом перебора, «взвешивания альтернатив». Они, имея предельно свернутый вид, характеризуются постановкой субъектом цели выбора в осознаваемой форме, но одновременно – отсутствием осознаваемого, произвольного контроля за формированием компонентов выбора, в частности, альтернатив и их сопоставлением, перебором. Иными словами, в этих решениях осознанному контролю подлежит лишь один из компонентов выбора – цель, а иные компоненты (и вообще – вся операционная динамика, связанная с подготовкой решения), не осознаются и не контролируются произвольно, а осуществляется на уровне уже сформированных «профессиональных стереотипий» (Д. Куль [166]).

Эти решения, действительно, достаточно резко и существенно отличаются, в силу сказанного, от тех форм выбора, которые обычно изучаются в теории решений. Они характеризуются весьма специфическим уровнем осознаваемого, произвольного контроля за их осуществлением. Этот контроль, вообще – их произвольная регуляция носят достаточно локальный, парциальный характер, поскольку ограничены лишь одним компонентом ПР (их целью). Операционная динамика, обеспечивающая все иные компоненты, не регулируется произвольно и практически не осознается. Произвольному контролю подвержена поэтому лишь фаза выбора, собственно принятие решения, но не фаза его подготовки. Это обстоятельство придает им характер «выбора без перебора».

Симультантные решения – это специфически деятельностные образования. В них компоненты выбора специально не формируются, а в их качестве используются уже готовые, сформировавшиеся в ходе освоения деятельности и закреплённые в профессиональном опыте структуры. Данная форма вскрывает важный, на наш взгляд, психологический факт. Оказывается, процесс ПР вполне реализуем при осознании и произвольном контроле лишь за его целью, а вся обеспечивающая его процессуальная и операционная динамика может вполне эффективно развертываться и на фоновых – неосознаваемых уровнях регуляции. Такого рода процессы ПР практически не сопровождаются какими-либо дополнительными, связанными с ними, действиями – например, поисковыми, оценочными. Они поэтому не ведут даже к минимальным изменениям нормативного способа деятельности; реализуются как бы «параллельно» другим, более существенным задачам деятельности. Сами ситуации

ПР здесь не формируются и не выделяются как автономные, а входят как компоненты в состав других задач, хотя и осознаются.

Следующее явление – *сукцессивных решений* уже гораздо ближе к их «каноническому» виду и к тем представлениям, которые сложились в теории решений относительно содержания процессов ПР. В этих решениях произвольному, осознаваемому контролю подвержены как их цель (выбор), так и операционно-действенная динамика, связанная с формированием иных компонентов, образующих его структуру. Наличие осознаваемого контроля за динамикой компонентов выбора, а, следовательно, за самим процессом подготовки решения и поэтому развернутость их операционного и действенного состава – важнейший отличительный признак этих решений. Мера развернутости такой динамики может, однако, варьировать в очень широких пределах, в силу чего сукцессивные решения характеризуются большим диапазоном типов и способов, наиболее широко представлены во всех изученных видах деятельности.

Анализ деятельности показывает, что эти решения реализуются в форме определенной совокупности специальных действий и операций. Последние качественно гетерогенны по своему функциональному назначению и, следовательно, – по содержанию, поскольку каждое из них направлено на обеспечение принципиально разных компонентов процессов ПР. Множество этих частных действий и операций, образующих сукцессивные решения, не является, однако, их рядоположенным набором. Они закономерно *сорганизованы* и скоординированы друг с другом, то есть образуют определенную структуру; одни действия и операции выполняются для других и поэтому функционально и хронологически им соподчинены. Одни действия влияют на другие и, более того, могут выступать их *причиной*, то есть, взаимосвязаны – и иерархически, и причинно-следственно.

По степени своей развернутости, то есть по степени сукцессированности эти решения существенно различаются. Чем более сложной и значимой является ситуация, в которой они осуществляются, а также, чем большим временем располагает субъект, тем выше степень их развернутости. Соответственно, в структуре решений обнаруживается и больше действий и операций, выше степень их скоординированности, а в целом – более выражен осознаваемый и произвольно регулируемый контроль за ними.

Итак, можно видеть, что данное явление репрезентирует такую категорию процессов ПР, которые уже значительно более близки к традиционно изучающимся в теории их формам. Сукцессивные решения принципиально отличаются от симультанных, в конечном итоге, по одному, но ключевому критерию – уровню осознаваемого, произвольного контроля.

Если в симультанных решениях он носил частный, локальный характер и предполагал контроль лишь за одним компонентом микроструктуры ПР – его целью, то в сукцессивных решениях ему могут быть подвержены (и подвергаются) также и иные компоненты выбора, хотя и в разной степени – в зависимости от разных видов сукцессивных решений. Поэтому симультанные и сукцессивные решения следует различать именно по уровню осознаваемого, произвольного контроля именно за динамикой совокупности базовых компонентов процессов ПР, образующих их собственную структуру («микроструктуру», или – «формальную структуру»)⁴⁰.

Далее, именно по этому критерию дифференцируется еще одно «решенческое» явление – явление *автоматизированных решений*. Они реализуются без осознаваемого контроля вообще – как психологические операции. В них утрачивается критически важный признак процессов ПР – его осознаваемость, что, на первый взгляд, не позволяет вообще их включать в сферу дальнейшего анализа. Вместе с тем, такое априорное исключение было бы преждевременным, поскольку эти решения, выступая несомненной психической реальностью, все же удовлетворяют формальному признаку – наличию в них выбора. Они тем самым двойственны. С одной стороны, это (формально) выбор как таковой, то есть несомненная психическая реальность. С другой стороны (содержательно), в связи с практически полным отсутствием осознаваемого, произвольного контроля, они во многом утрачивают установленные в теории решений качественные характеристики процессов ПР как таковые. Однако, «взамен этого» они приобретают иные особенности, составляющие «симптомокомплекс» их качественной специфичности.

Действительно во всех этих явлениях, без сомнения, есть выбор, и в этом смысле – сам акт решения, но нет ни развернутого процесса, ни осознаваемого принятия, ни, тем более, сколько-нибудь развернутой динамики основных компонентов принятия решения. Далее, в них отсутствует осознаваемый контроль не только за их содержанием, но даже за самим включением их в деятельность. Они практически никак не выделяются из структуры деятельности и не влияют (подобно другим видам процессов ПР) на ее трансформации. В них редуцируется совокупность традиционных феноменов ПР, взамен чего возникает, однако, специфически деятельностьная феноменология, вытекающая из их общедетель-

⁴⁰ Напомним, что в теории принятия решения термином «формальная структура ПР» обозначается взаимосвязанное множество *основных компонентов* этого процесса – альтернатив, гипотез, правил, информации, критериев, способов (стратегий), ценностей и др. [204].

ностного статуса – статуса операций. Они наиболее явно обнаруживаются лишь на достаточно продвинутых этапах освоения деятельности и приобретают все большую выраженность в ходе профессионализации. Критическим признаком, отличающим автоматизированные решения от симультанных (и от всех иных), является то, что в них редуцируется осознаваемая цель и, как следствие, – осознаваемый характер регуляции всего процесса ПР. Выбор из принятия решения по типу целенаправленного и осознаваемого действия (или – системы действий) трансформируется в выбор по типу неосознаваемых операций. И в этом плане автоматизированные решения должны быть интерпретированы как «вырожденные» решения, как одна из превращенных форм процессов ПР, в которых не только их компоненты, но и сама цель не репрезентируются на осознаваемом уровне, а для снятия неопределенности достаточно автоматизированных средств деятельности.

Основной отличительной чертой следующего явления, обозначенного нами как явление *критических* (или деятельностно-необратимых) *решений* выступает то, что, в силу их предельно высокой значимости и потенциально опасных последствий, при возникновении ситуаций такого рода, выполнение всех иных деятельностных задач и функций, как правило, попросту утрачивает актуальность, а часто – и смысл до тех пор, пока не будет найдено и принято решение по выходу из них. Наиболее характерным для этих явлений выступает то, что в них процессы ПР репрезентируются и реализуются субъектом уже не как средство выполнения иных деятельностных задач и функций, а наоборот, все иные задачи и функции, все содержание деятельности подчиняется цели нахождения и принятия решения в создавшейся критической ситуации, переориентируется и трансформируется в направлении ее достижения. Поэтому и сама выработка решения, выходя на ведущий уровень регуляции деятельности, субъективно как бы отождествляется с ней в целом, выступает для субъекта, фактически, «деятельностью на критическом интервале ее развертывания». В силу этого, возникновение таких ситуаций, выработка решений в них практически всегда ведут к существенному переstrukturированию нормативного способа деятельности вплоть до ее консервации и переключению субъекта исключительно на выработку решения. В них возникает новое качество – деятельностной необратимости, некомпенсируемости, которое вполне осознается субъектом на стадии их подготовки, входит как важнейшее условие в сам процесс их выработки, придавая им существенную специфичность, качественно отличает их от всех иных типов решений.

Эти решения также обладают определенной двойственностью своей психологической природы. Оставаясь подчиненными общим целям деятельности и формально, не выходя поэтому на уровень автономной деятельности, они, тем не менее, в определенные – критические периоды ее реализации субъективно идентифицируются с выполнением деятельности в целом, выступают ведущим уровнем ее регуляции. Не являясь, строго говоря, автономной деятельностью по выработке решений, они, вместе с тем, по сложности, степени развернутости, по психологическому обеспечению («по технологии») вплотную приближаются к уровню автономной деятельности. Их поэтому можно обозначить и как *квазиавтономные* решения.

Установление квазиавтономных решений позволяет, на наш взгляд, уточнить сложившиеся представления о «ПР как деятельности» (или – о «принятии решения на уровне деятельности»); переосмыслить и ограничить сферу зафиксированных в этих выражениях явлений. Дело в том, что психологический анализ практически любой, существующей реально, профессиональной деятельности никогда не обнаруживает и не может обнаружить ПР на данном уровне организации. Ни одна деятельность, строго говоря (по определению), не сводится к процессам ПР в ней и не исчерпывается ими, как бы важны и сложны они ни были. Процессы ПР, в силу их регулятивного статуса – существования в качестве одного из средств организации деятельности, всегда сохраняют свой вторичный и обслуживающий по отношению к ней характер. Сложившиеся и традиционно употребляющиеся выражения типа «деятельность по генерации и принятию управленческих решений», «деятельность оператора по выработке решения в экстремальных ситуациях» носят сугубо переносный, метафорический и нестрогий характер. Они отражают лишь факт крайне сложной активности субъекта, действительно близкой по степени развернутости к уровню деятельности. В силу этого, для подавляющего большинства реальных видов профессиональной деятельности использование данных терминов в строгом смысле некорректно.

Вместе с тем, анализ современной структуры разделения труда показывает, что в настоящее время сложились специфические виды профессиональной деятельности, основным содержанием которых выступает собственно подготовка и принятие решений: эксперты, консультанты, системные аналитики, советники и т. п. Однако и в этом плане термин «ПР как деятельность» сохраняет свою противоречивость. Дело в том, что все виды деятельности, где основная цель состоит в содействии выработке решений, преимущественно носят консультативный, экспертный,

подготовительно-аналитический характер; решение же окончательно принимается не теми, кто его подготовил. Другими словами, структура разделения труда, приводя на определенном этапе своего развития к выделению «ПР как самостоятельной деятельности», как бы повторяет психологическую структуру – архитектуру индивидуальной деятельности. В ней, как мы подчеркивали выше, процесс ПР имеет, хотя и важнейший, но все же обслуживающий характер. Таким образом, создается ситуация, при которой автономная форма ПР, с одной стороны, является и наиболее значимой, и наиболее развернутой; но, с другой стороны, – весьма узко представленной в экологическом аспекте; выделяется достаточно условно.

Было бы, однако, неправильным отрицать возможность реализации процесса ПР в форме самостоятельной деятельности, в автономном виде. Процесс ПР может приобретать и приобретает – уже не только содержательно, но и формально организацию по типу автономной деятельности. Однако это может происходить за пределами какой-либо отдельно взятой конкретной профессиональной деятельности, например, – в более широком поведенческом и личностном контексте. Другими словами, при рассмотрении процессов ПР уже не в деятельностном, а в личностном плане могут быть выявлены такие его виды и уровни, которые имеют для личности характер самодостаточности, самооценности и реализуются в форме самостоятельной деятельности, автономной поведенческой задачи. Они сохраняют при этом свой регулятивный статус.

Одной из наиболее типичных разновидностей такого автономного и личностно-детерминированного выбора выступает процесс ПР о выборе вида профессиональной деятельности. Более того, эта форма решений составляет, по существу, основной предмет специальной прикладной отрасли психологии – профессиональной ориентации. Трудно назвать более значимый для личности и общества, а одновременно – и более развернутый и дифференцированный процесс, нежели решение, связанное с выбором профессии. Эти решения носят ярко выраженный автономный характер и развертываются как специальная деятельность по выбору рода профессионального занятия. Данное обстоятельство в целом является достаточно осознанным в психологии, однако в противоречии с ним, теория ПР и психология профориентации остаются до настоящего времени не синтезированными. В силу изложенного, логично допустить, что в процессах ПР о выборе профессиональной деятельности будут с наибольшей полнотой и адекватностью проявляться все психологические особенности решений. Они были изучены нами в работе [93].

Таким образом, уже профессиографически обнаруживаются значительные (качественные) различия выявленных решений по такому ключевому параметру, как степень полноты осознаваемого, произвольного контроля за их базовыми компонентами – то есть по *уровню осознаваемой регуляции* структурного инварианта этих компонентов (то есть их «формальной структуры»), а также по характеру их субъективной репрезентации, месте в структуре деятельности. Напомним, что таким структурным инвариантом процессов ПР является система их основных компонентов, а также связей между ними (информационной основы, критериев, альтернатив, правил, способов, целей, норм и др.).

Дальнейшая логика исследования состояла в следующем. Указанные выше явления, референтные разным типам протекания процессов ПР в деятельности, выступают устойчивыми, повторяющимися и воспроизводимыми независимо от вида и даже типа деятельности. Каждое из них описывается специфической группой эмпирических характеристик. В силу этого, возникают основания для предположения о том, что в них, действительно, проявляются определенные и столь же инвариантные *формы* организации процессов ПР.

Так, явления симультанных симультанных решений, в силу их частного, *локального* характера, выступают феноменологическим эквивалентом столь же локальной, сопровождающейся четким осознанием и произвольным контролем лишь за самой *целью* – выбором, формы (она была обозначена нами как *локально-целевая* форма). Явления сукцессивных решений, свидетельствуя о более комплексном, интегративном составе ПР и его осознаваемой регуляцией, выступают поэтому «индикатором» соответствующей – *интегративно-целевой* формы. В автоматизированных решениях, поскольку они реализуются на фоновых, неосознаваемых уровнях – без осознания даже самой цели выбора, следовательно, проявляется особая – *субцелевая* форма организации. Явление критических решений, в которых сами они приобретают субъективно первостепенное значение, становятся поэтому как бы автономными (формально не являясь ими), свидетельствуют об особой форме организации решений – *квазиавтономной*. Наконец, автономные решения – суть проявления аналогичной, то есть также *автономной*, но уже не только субъективно, содержательно, но и формально (строго) формы организации ПР.

Сделанное выше заключение ставит, однако, еще один – наиболее принципиальный вопрос: насколько в этих формах проявляются (и проявляются ли вообще) конкретные *уровни* организации ПР? Образуется ли их совокупность именно иерархию уровней ПР?

В целях решения сформулированных вопросов, обнаруженные формы были рассмотрены в аспекте их возможного *уровневого статуса*. Очевидно, что наиболее адекватным средством такой верификации является проверка совокупности найденных форм по общенаучным *критериям* дифференциации уровней [22, 23, 104]. Ими, как известно, выступают: наличие глубоких, качественных различий между сравниваемыми образованиями; сохранение, вместе с тем, на всех уровнях наиболее общего качества, присущего дифференцируемому целому и охват выделенными уровнями всей полноты этого качества; иерархичность, проявляющаяся в трех аспектах – структурном, функциональном, генетическом, а также ряд иных критериев. Они, будучи необходимыми, однако, сами по себе еще недостаточны: дело в том, что они предназначены для проверки правомерности дифференциации уже найденных уровней, но не для их поиска.

Имея предметно-неспецифический характер, они универсальны, всеобщы. Вместе с тем, на этапе поиска уровней значительно более актуальной выступает задача различения – дискриминации в обнаруживаемых частных проявлениях системы (процесса) их уровневой принадлежности. Исходя из этого, как уже отмечалось в первой главе, необходимо различать критерии двух типов: критерии-*верификаторы* и критерий-*дискриминатор*. Последний как раз и служит средством поиска, определения уровней. Он должен носить уже не просто предметно-специфический характер, но и вытекать из основной особенности изучаемого явления. Исходя из этого и опираясь на положение о том, что ведущей особенностью любого процессуального образования, определяющей его качественное своеобразие, является его *операционный состав* (С. Л. Рубинштейн, А. В. Брушлинский, Б. Г. Ананьев [9, 27, 244]), мы сформулировали представления о критерии-дискриминаторе уровней процессов ПР.

С одной стороны, этот критерий должен учитывать различия в содержании и, прежде всего, – в мере развернутости операционного состава процессов ПР. Но с другой, – не любые (количественные) различия, а лишь такие, которые обуславливают смену интегративных структур, реализующих эти процессы. Возникающая, таким образом, достаточно сложная задача квантификации меры развернутости операционного состава на его качественно различные состояния решается, однако, вполне естественным образом. Это решение опирается на уже реализованную в предыдущих главах наиболее общую, дифференциацию интегративных уровней, предполагающую выделение *элементного* (субкомпонентного), *компонентного*, *субсистемного*, *системного* и *метасистемного* уровней организации.

При сопоставлении этих основных, общеинтегративных уровней с выявленными формами организации процессов ПР естественным образом обнаруживается соответствие пяти из описанных форм с ними. Так, элементный уровень (сущность которого, повторяем, состоит в том, что сам элемент, не выступая еще носителем качественной специфичности целого, в то же время объективно необходим для его структурирования) органично и полно соответствует субцелевой форме ПР. В этой форме выбор еще лишен критически значимого специфического атрибута ПР – осознаваемости, хотя формально является именно выбором, а также, выступая как операции, объективно необходим для структурирования всех иных форм ПР.

Компонентный уровень однозначно соотносится со следующей – локально-целевой формой. Выше отмечалось, что в понятии компонента фиксируется такая форма организации, которая уже выступает носителем качественной специфичности целого, но в то же время является и простейшей из возможных его форм. Именно таковыми и являются локально-целевые решения. В них осознанно контролируется лишь один компонент выбора – сама его цель, а все иные компоненты не подвержены произвольному контролю. Соответственно, и выбор, приобретая атрибут осознаваемости и окрашиваясь специфической для ПР феноменологией, выступает в то же время в своей простейшей форме.

Субсистемный уровень (сущность которого состоит в синтезе нескольких, но в любом случае – не всех компонентов системы, в различных по составу и структуре ее частных декомпозициях) столь же естественно описывает интегративно-целевые решения. В них репрезентируется операционная динамика нескольких (но не всех) компонентов. Сами они, как показали специальные исследования, гетерогенны и включают четыре основных типа в зависимости именно от меры развернутости операционно-действенной динамики – репродуктивные, детерминистские, эвристические и вероятностные [110].

Системный уровень, предполагая (по определению) полную развернутость всех компонентов, соответствует обнаруженной эмпирически форме критических, деятельностно-необратимых решений. Помимо того, что они и феноменологически отличаются от уже рассмотренных форм, в их основе лежат и иные психологические средства реализации. Дело в том, что при «выходе» ПР на ведущий уровень организации деятельности (что и является их отличительной чертой) экспериментально обнаруживаются две референтные в плане обсуждаемых задач закономерности. Во-первых, осознанной регуляции и произвольному контролю в них подвержена вся совокупность компонентов выбора, поскольку субъект принимает уста-

новку не столько на выбор (предполагающий риск), сколько на нахождение максимально обоснованного решения, предполагающего контроль за всеми компонентами ситуации выбора. Это сопровождается значительным переструктурированием нормативного способа деятельности (вплоть до ее приостановки) с целью создания временного резерва, необходимого для контроля за всеми компонентами ситуации выбора. Во-вторых, как показали специальные эксперименты, в роли компонентов выбора здесь выступают не частные образования, а функциональные блоки деятельности в целом [135]. Так, степень содержательности информационной основы этих решений значимо коррелирует со сформированностью информационной деятельности и, следовательно, определяется ей. Разнообразие способов осуществления ПР значимо коррелирует со сформированностью блока исполнения деятельности и т. п. Следовательно, на этом уровне все компоненты структурного инварианта ПР репрезентируются и контролируются произвольно, в силу чего он приобретает максимально полный вид; структурируется уже не в форме операций, действий или даже систем действий (как на предыдущих уровнях), а воспроизводит в своей организации особенности психологической архитектоники системы деятельности в целом.

Наконец, пятый уровень – метасистемный: на нем имеет выход за пределы меры развернутости собственно операционного состава выбора, а решения начинают строиться поэтому уже не как процессуальные образования, а и содержательно и формально – как деятельность. Принятие решения на этом, высшем уровне организации, соответствующем эмпирически описанной форме автономных решений, перестает быть ограниченным по сложности, выступает поэтому как «открытый» уровень. Это полностью согласуется с одним из основных методологических положений – о необходимости открытого характера функционирования высшего уровня любой иерархии, что является обязательным условием ее устойчивости и развития [23, 242].

Пять установленных уровней были рассмотрены, далее, по системе критериев-верификаторов. Такая верификация производилась уже не только на основе данных психологического анализа различных видов деятельности, но также и материалов специально проведенного цикла экспериментальных исследований. В ее итоге были получены следующие основные результаты.

Во-первых, обнаружено, что процессы ПР всех форм реализуются на основе *целостных подсистем* когнитивных процессов. Данное заключение базируется на следующем факте, обнаруженном экспериментальным методом нахождения матриц интеркорреляций процессов. Корреляции

между параметрами развитости основных когнитивных процессов⁴¹, то есть их внутрисистемные связи, достоверно ($\alpha = 0,05$) выше по значимости и их существенно больше, нежели значимость и число связей между характеристиками отдельных процессов и результативными параметрами ПР. Следовательно, процессы ПР любой из форм предполагают необходимость синтеза основных когнитивных процессов; реализуются на основе их интеграции, что подтверждает общее предположение об интегративно-процессуальном строении ПР. Сама же интеграция когнитивных процессов выступает поэтому как одно из основных средств и, более того, – механизмов обеспечения ПР. Непосредственным подтверждением этого явилось и то, что качество процессов ПР оказалось прямо связанным со степенью интегрированности, когерентности когнитивных процессов (то есть со степенью структурированности обнаруженных подсистем когнитивных процессов, обеспечивающих выработку и принятие решения). При расслоении общей выборки методом «полярных групп» на подвыборки «лучших» и «худших» (по внешнему критерию – качеству решений) интегрированность таких подсистем в группе «лучших» испытуемых оказалась устойчиво и значимо выше, нежели в группах «худших» (на $\alpha = 0,05$). Кроме того, матрицы интеркорреляций в этих группах оказались статистически разнородными, то есть *качественно гетерогенными* по критерию χ^2 (также на $\alpha = 0,05$), что свидетельствует о соответствующих – именно *качественных* различиях структур интеграции когнитивных процессов в этих группах.

Во-вторых, обнаружено, что по мере усложнения формы организации процессов ПР (от локально-целевой до автономной) значимо (на $\alpha = 0,01$) возрастает степень интегрированности подсистем когнитивных процессов, реализующих их. В количественном отношении по специально разработанной нами методике [94] интегрированность высшей формы в 2,3 раза превосходит таковую на низшей (соответственно, 35 и 15 баллов по использованной в данной методике шкале). Очень существенно и то, что эти подсистемы также статистически достоверно *разнородны* по критерию χ^2 (на $\alpha = 0,05$). Это означает, что в основе каждой формы организации ПР лежат *качественно различные* подсистемы реализующих их когнитивных процессов.

В-третьих, при усложнении формы организации ПР статистически значимо (на $\alpha = 0,05$) снижается когерентность, интегрированность ос-

⁴¹ Изучалось двенадцать параметров основных когнитивных процессов – степень развитости ведущих сторон восприятия, внимания, представления, воображения, памяти, а также основных проявлений мышления [99, 135].

новых компонентов процесса ПР и, соответственно, снижается мера координированности операционно-действенного содержания, обеспечивающего формирование этих компонентов⁴². Структуры компонентов также являются значимо (на $\alpha = 0,05$) разнородными. Следовательно, в основе различных форм ПР лежат качественно различные структуры, синтезы одних и тех же базовых компонентов выбора.

В-четвертых, методом многофакторного дисперсионного анализа было показано, что влияние собственно деятельностной детерминации столь сильно, что оно не исчерпывается ее воздействием на *организацию* процессов ПР. Даже само их количество, то есть мера представленности в деятельности не является результатом *суммарного* влияния факторов внешнего (объективного) и внутреннего (субъектного) планов, как это полагается аксиоматичным в теории решений. Обнаружено, что не только значимая на $\alpha = 0,05$, но даже большая доля ситуаций ПР обуславливается не автономными влияниями этих групп факторов и не их суммативным влиянием, а выступает как результат их *взаимодействия*. Прямым статистическим индикатором этого является, в частности, значимая доля дисперсии *взаимодействия* фактора неопределенности (объективного) и фактора освоенности деятельности (субъектного) в возникновении ситуаций ПР. С содержательной стороны это субъект-объектное взаимодействие отражает сам процесс деятельности, влияние ее хода на детерминацию ситуаций ПР.

Так, многие и притом – одни из наиболее сложных ситуаций ПР возникают не вследствие появления условий неопределенности, а как результат собственных неточных, несвоевременных, ошибочных действий самого субъекта. Более того, эти деятельностно-детерминированные ситуации, возникающие именно вследствие *субъектной* специфичности реализации деятельности, отличаются от *объективно*-обусловленных ситуаций по ряду определяющих особенностей. Прежде всего, они специфичны по отношению к ним со стороны самого субъекта и характеризуются поэтому выраженным своеобразием их разрешения. Следовательно, не только значимая, но даже большая часть ситуаций ПР выступает функцией самого процесса деятельности субъекта, порождается им. Таким образом, анализ ПР в контексте деятельности существенно уточняет, расширяет и представления об их детерминантах, вскрывает несводимость последних к постулированному в теории решений дизъюнктивному разделению всех детерминант ПР на «внешние» и «внутренние» факторы.

⁴² То есть компонентов их инвариантной («формальной») структуры – информационной основы, критериев, правил и др.

В-пятых, было обнаружено, что описанные в теории ПР ее базовые феномены (эффекты Ф. Ирвина, Р. Стоунера, Б. Брема, «инерционный эффект» и др. [321, 371, 437]) нередко утрачивают в структуре целостной деятельности свое исходное содержание, переставая быть абсолютными и становясь *относительными*. Это означает, что они могут не только менять степень своей выраженности, но и качественно трансформироваться – вплоть до их инверсии. Все это дает основания для необходимости уточнения сферы их выполнимости и, следовательно, их экологической обоснованности.

Установленные экспериментально особенности основных форм организации ПР создают необходимые условия для проверки центральной гипотезы – гипотезы о структурно-уровневом принципе их организации в деятельности. Представленные выше данные экспериментов свидетельствуют о том, что установленные уровни полностью удовлетворяют всей системе критериев-верификаторов. Действительно, во-первых, уровни качественно различны по их феноменологии (эмпирическим характеристикам, свойствам). Во-вторых, они качественно различны и по своему процессуально-психологическому обеспечению (поскольку структуры реализующих их когнитивных процессов качественно разнородны по критерию χ^2). В-третьих, они качественно гетерогенны и по структурам своих базовых компонентов и, соответственно, по операционно-действенному содержанию, обеспечивающему формирование этих компонентов (что следует из качественной гетерогенности их структур на $\alpha = 0,05$). В-четвертых, они принципиально различны по механизмам своей реализации (поскольку они реализуются качественно различными деятельностными образованиями – операциями, действиями, системами действий, деятельностью в целом) и др. Наконец, в-пятых, соблюдается и важнейшее условие уровневой дифференциации – иерархичность уровней.

Итак, наиболее общий смысл полученного результата состоит в доказательстве существования иерархии процессов ПР, образованной пятью основами уровнями организации. Он, вскрывая структурированность различных видов, форм, классов ПР в единый по своим базовым закономерностям и механизмам процесс, обосновывает существование и, следовательно, необходимость изучения процесса ПР как целостной таксономической единицы деятельности и ее психической регуляции. Одновременно все это подтверждает и общую – сформулированную выше гипотезу о структурно-уровневом принципе организации процессов ПР в деятельности субъекта и раскрывает их целостную иерархию, включающую пять основных макроуровней процессов выбора (субцелевой, локально-целевой, интегративно-целевой, квазиавтономный и автономный). Очень показательно

и то, что качественные различия процессов ПР на обнаруженных уровнях имеют место при сохранении на них наиболее общих психологических особенностей процессов ПР – интегративного принципа строения, инвариантности структурных компонентов, основных закономерностей процессуальной организации и др. Установленное, таким образом, сочетание качественной специфичности уровней с сохранением на них наиболее общих (базовых) особенностей процессов ПР в совокупности с иерархичностью уровней дает тем самым общее решение проблемы структурной организации процессов ПР. Все это вскрывает необходимость понимания эмпирически описанных видов, форм, типов, классов ПР как частных проявлений единого по своим базовым механизмам, структурированного и целостного (хотя и внутренне гетерогенного) процесса, а не как различных, лишь функционально сходных форм поведения.

Таким образом, обобщение представленных выше результатов позволяет сделать следующие основные заключения в аспекте основных задач проводимого анализа. Во-первых, он показал, что общая организация процессов принятия индивидуальных решений, действительно, базируется на структурно-уровневом принципе, а в их уровневой структуре реализован базовый общесистемный инвариант, включающий пять основных уровней. Во-вторых, не менее показательно и значимо то, что высшим уровнем этой иерархии является тот из них (уровень автономных решений), который непосредственно и как бы «естественным образом» соотносится с метасистемным значением критерия-дискриминатора.

Следовательно, в общей иерархии процессов ПР, действительно, воплощен принцип метасистемной организации, охарактеризованный в 1 главе, что означает следующее. Процессы ПР, будучи исходно компонентами, подсистемами общей системы деятельности, построены, вместе с тем, таким образом, что могут «выходить» и на уровень самостоятельной – автономной деятельности (если использовать традиционную терминологию). Тем самым они преодолевают свою качественную определенность как *процесса* и обретают новую определенность и новые особенности (а соответственно – и новый потенциал), реализуясь в форме автономной *деятельности*. Особенно явно это представлено, как показано выше, в квазиавтономных и автономных решениях. Но именно это и означает, что процессы ПР организованы таким образом, что они могут – при определенных условиях – использовать весь потенциал, все возможности той метасистемы, в которую они, повторяем, исходно включены и компонентами которой они в общем случае являются – метасистемы деятельности. Тем самым, в общую структурно-уровневую организацию

процессов ПР «встраивается» особый – метасистемный уровень организации. Реализуясь на нем, процессы ПР обретают наиболее развернутый, полный и богатый содержанием вид. Тем самым, по существу, вся деятельность мультиплицируется в процессе ПР, а он, в свою очередь, обретает в этом случае (то есть на метасистемном уровне реализации) форму психологической системы принятия решения, имеющую архитектуру, представленную на рис. 3.1. При ее сопоставлении с архитектурой психологической системы деятельности в целом [290] можно констатировать их очевидный и очень явный изоморфизм, что, конечно, не только не случайно, но – в свете общих представлений о метасистемном принципе организации процессов ПР – вполне закономерно и даже *необходимо*.

Таким образом, на основе представленных материалов, раскрывающих закономерности структурной организации процессов ПР как интегрального процесса регуляции деятельности, а также их роли в обеспечении деятельности можно сделать следующие основные заключения.

Во-первых, их *собственная* структурная организация (и, соответственно, структурная организация функционального блока принятия решения как одной из «составляющей» деятельности) воплощает в себе тот же базовый принцип, который лежит и в основе организации всей деятельности *в целом* – метасистемный. В их структурной организации оказывается реализованным метасистемный принцип как таковой, а сами они могут и должны быть проинтерпретированы как один из видов общего класса систем со «встроенным» метасистемным уровнем.

Во-вторых, в собственной организации процессов ПР как интегральных воплощен *базовый инвариант* основных структурных уровней, образованный иерархией из пяти основных уровней, охарактеризованный выше. Тем самым, метасистема (деятельность) оказывается «встроенной», мультиплицированной в одной из своих основных подсистем – в процессах ПР не только *в целом*, но и в главном своем аспекте – структурном. Базовый инвариант структурной организации деятельности «повторяется», то есть функционально воспроизводится и в структурной организации процессов ПР.

В-третьих, в процессах ПР воспроизводится – мультиплицируется не только *уровневая* организация деятельности, но и ее психологическая *архитектура* в целом, образованная, как известно, скоординированной и сорганизованной совокупностью ее основных «составляющих» – функциональных блоков [104, 291]. Они очень полно, естественным образом воплощаются в базовых компонентах процессов ПР и синтезируются в психологическую систему принятия решения (ПСПР), представленную на рис. 3.1.

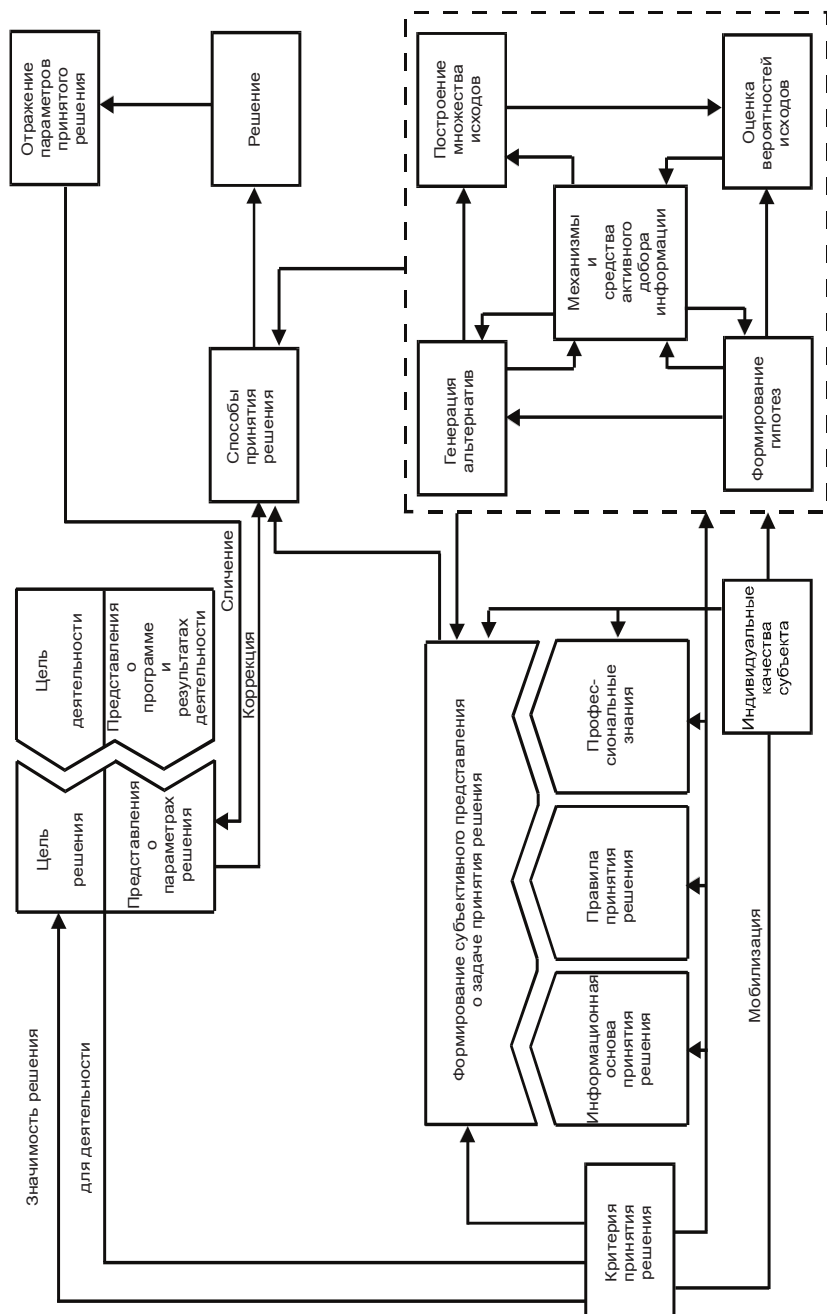


Рис. 3.1. Психологическая система принятия решения

Все эти результаты демонстрируют и доказывают наиболее *общий* и важный факт: деятельность как метасистема для процессов ПР, действительно, мультиплицируется в них – причем, одновременно сразу же в нескольких базовых аспектах. Феномен мультиплицирования, в свою очередь, оказывается возможным и базируется на наиболее общем механизме – механизме «встраивания» метасистемы (целого, то есть деятельности) в систему (ее часть – функциональный блок деятельности). Следовательно, он в значительной мере и обеспечивает реализацию одного из важнейших функциональных блоков системы деятельности – блока принятия решения.

Итак, выше мы достаточно подробно остановились на характеристике структурной организации принятия решения в аспекте тех собственно психологических закономерностей и механизмов, которые лежат в основе его обеспечения. При этом он был проанализирован и в качестве одного из основных функциональных блоков психологической системы деятельности [135]. Подчеркнем также, что, во-первых, именно эти процессы являются центральными и определяющими во всей структуре деятельности; они и в прямом и в переносном смысле оказывают именно *«решающее»* воздействие на ее результативные параметры и процессуальные характеристики. Во-вторых, они являются и относительно наиболее сложными, развернутыми и богатыми психологическим содержанием, что делает их репрезентативными в плане раскрытия общих закономерностей организации всех иных функциональных блоков психологической системы деятельности. Другими словами, те – наиболее *общие* закономерности, которые лежат в основе их организации как интегральных процессов регуляции деятельности, являются во многом общими и для иных функциональных блоков системы деятельности, а также тех интегральных процессов, которые их реализуют. Эта общность, как показывают исследования, проявляется в целом ряде базовых аспектов организации интегральных процессов; она, в частности, проявилась и в плане рассмотренных выше закономерностей. В-третьих, выше были рассмотрены именно общие особенности структурной организации процессов ПР в профессиональной деятельности. Это означает, что они характеризуют их организацию именно в целом и в значительной степени не специфичны какому-либо отдельному виду или даже типу деятельности. Вместе с тем, *именно поэтому*, то есть в силу своего общего характера они же должны рассматриваться и как необходимая основа для возможных *спецификаций* процессов выбора в тех или иных – частных деятельностных проявлениях. Это означает, что отменно они не только могут, но и *должны* быть использованы

в качестве основы и для определения специфики структурной организации процессов принятия управленческих решений, что и должно составить предмет дальнейшего рассмотрения.

3.2. Специфика структурной организации процессов принятия управленческих решений

Прежде чем обратиться к анализу материалов, полученных нами при разработке структурного аспекта проблемы управленческих решений, целесообразно дать краткую характеристику тех – наиболее общих представлений, которые сложились по данному вопросу в литературе. Так, в наиболее обобщенном смысле понятие структуры (от лат. *struere* – строю) используется, как известно, для обозначения особенностей строения, то есть собственной – «внутренней» организации того или иного объекта, явления, процесса. Установление структуры какого-либо объекта во многом тождественно его познанию как таковому. Это нашло отражение, в частности, и на уровне житейских представлений – в смысловой близости выражений «что это такое?» и «как это устроено?». Все иные аспекты во многом производны от его структурной организации и определяются ею. Поэтому структурная характеристика любого объекта является *главной* при его раскрытии. Однако именно этот основной план является, как правило, и наиболее сложным для познания. В частности, по отношению к процессам ПУР он наиболее труден из-за крайне высокой их сложности и поэтому разработан хуже, чем другие (например, процессуальный аспект).

Сложность управленческих решений обуславливает то, что их характеристику дают посредством опоры одновременно на *несколько* основных *типов* структур. Каждый из них раскрывает ту или иную грань их строения и лишь взятые в комплексе они могут достаточно полно охарактеризовать строение управленческих решений. Выделяются три таких типа: формальная, уровневая и операционная структура процессов ПУР.

Формальная структура процессов принятия управленческих решений. Установить структуру какого-либо объекта, процесса означает: во-первых, определить, из чего он состоит, то есть выявить его *компонентный состав*; во-вторых, раскрыть, как эти компоненты *взаимосвязаны* друг с другом. Выше уже отмечалось, что одной из главных особенностей управленческих решений является наличие у них специфического и стабильного компонентного состава. Он включает те образования, которые объективно необходимы для любого процесса выбора. В качестве

таких компонентов выступают: *цель* решения, *информационная основа* решения, *правила* и *критерии* выбора, *способы (стратегии)* подготовки и принятия решения, *альтернативы*, *гипотезы*.

Любое управленческое решение объективно предполагает наличие некоторого минимума информации, характеризующей ситуацию выбора и требования к нему. Оно возможно лишь на основе определенных нормативов, регуляторов, то есть своеобразных ориентиров – правил выработки. Любое решение, далее, объективно предполагает и наличие определенного – главного требования к его результатам – критерия. Он задает общую направленность решения, которое всегда реализуется в форме того или иного конкретного способа, стратегии. Благодаря этому достигается организованность и осмысленность всего процесса решения. Любой выбор по определению предполагает также наличие некоторой совокупности альтернатив, из которых он производится. Наконец, ни одно решение не может быть реализовано без предварительной формулировки его цели, то есть идеального результата, который должен быть получен в итоге решения.

Поэтому все указанные компоненты рассматриваются в качестве основных «единиц» процессов выбора; тех «кирпичиков», из которых оно складывается. Однако для того, чтобы «построить из них здание», нужен «цемент»: компоненты должны быть организованы и согласованы друг с другом. Поэтому еще одной особенностью структуры принятия решения является наличие системы закономерных связей и отношений между этими компонентами. Итак, структура выбора – это его компоненты и связи между ними.

По своему содержанию все эти компоненты представляют собой *единство объективного и субъективного*. Они объективны в том смысле, что являются результатом отражения реальных особенностей ситуации выбора, формируются на их основе. Чем полнее и точнее они их отражают, тем обоснованнее и эффективнее (рациональнее) само решение. Однако они и субъективны – в том смысле, что не задаются «в готовом виде» субъекту, принимающему решение, а должны быть сформулированы им самим в процессе осмысления ситуации выбора. Поэтому любой компонент насыщен субъективными, личностными особенностями и пристрастиями (а часто и излишне перенасыщен ими). Например, хорошо известен субъективизм и тенденциозность в подборе и оценке информации, использующейся руководителем в решении, что ведет к искажениям объективного представления о ситуации, а в итоге – к ошибкам выбора.

Далее, любой из этих компонентов представляет собой *единство нормативного и дескриптивного* содержания. С одной стороны, все они так или иначе складываются под влиянием определенных внешних нормативных требований, ограничений, факторов: приказов, распоряжений, указаний, правовых норм, технологических и социальных нормативов и др. С другой стороны, практически любое решение характеризуется отклонениями от них, несовпадением «идеального» (нормативного) и реального их содержания. В связи с этим существует утверждение: рациональное («умное») решение основано на правилах, а мудрое – на исключениях из них.

Важная особенность содержания всех компонентов состоит в том, что любой из них представляет *единство осознаваемого и неосознаваемого*. Содержание каждого из них частично осознается и произвольно контролируется, но частично представлено в неосознаваемой форме. Например, существенная часть информации осознается в процессе решения. Однако, как показывают психологические исследования, это – лишь «вершина айсберга», поскольку огромная доля информации перерабатывается на неосознаваемом уровне, а результаты этой переработки «прорываются» в сознание, например, в феномене интуитивных догадок и решений. Кроме того, руководитель может не осознавать (и обычно не осознает), что он «решает по правилам»: их использование включено в решение и реализуется как бы автоматически, как само собой разумеющееся условие. Тем не менее, будучи представлены в такой неосознаваемой форме, правила оказывают очень мощное регулирующее влияние на выработку решений.

Наконец, еще одна особенность этих компонентов состоит в том, что они представляют собой *единство формального и содержательного*. Формально – по составу лишь полный набор этих компонентов может обеспечить выбор. Достаточно исключить какой-либо один из них (например, информацию или критерий), как выбор сразу же становится объективно невозможным. Однако в каждом конкретном случае этот «формальный каркас» наполняется различным содержанием, отражающим особенности той или иной ситуации. Поэтому данная структура и называется формальной. Она обязательна для любого выбора, но одновременно и как бы «обезличена», независима от содержания конкретных ситуаций. Это – та форма, в которой ситуация выбора представлена субъекту решения. Она, однако, заполняется всякий раз новым содержанием, адекватным ситуациям выбора. Здесь можно провести следующую аналогию: с формальной точки зрения структура любой организации представляет собой

систему должностей, а не людей. Она в известной мере независима от того, кто будет занимать эти должности. С другой стороны, она будет тем более эффективной, чем более адекватной будет «содержательная наполненность», то есть чем более компетентные исполнители будут занимать эти должности. Кадровый состав (содержание) может, таким образом, изменяться, но структура организации при этом остается постоянной.

Связи и отношения между компонентами процесса выбора проявляются в психологическом феномене их *взаимосогласованности*. Согласованность имеет место в трех главных аспектах: по объему, содержанию, значимости компонентов. Например, увеличение *объема* информации, включенной в выработку решения, обязательно и объективно требует и увеличения числа правил, которые необходимо при этом использовать. В противном случае выбор станет неконтролируемым, хаотичным и неэффективным. Это же увеличение объема информации требует и усложнения способов (стратегий) подготовки и принятия решения, но никак не наоборот. *Содержательно* согласование проявляется в том, что изменение типа какого-либо компонента также проявляется в изменении типов всех других компонентов. Скажем, переход от «мягкого» критерия принятия решения к «жесткому» сразу же ведет к тому, что в решение будут включаться в основном лишь строгие, нормативно заданные правила, а также лишь наиболее достоверная и надежная информация. В него будут использоваться лишь строгие, логически обоснованные процедуры и способы подготовки решения. И наоборот, если наличие «жесткого» критерия будет сопровождаться использованием ненадежной информации, ненормативными правилами и «рыхлыми» способами принятия решения, то это сразу же приведет к серьезным ошибкам. *Значимостное* согласование компонентов проявляется в такой временной последовательности их формирования (временных приоритетах), которая адекватно отражает их сравнительную роль – значимость для выбора. Например, инициативной фазой должна быть формулировка цели выбора; затем – основных критериев, конкретизирующих ее; и лишь после и на основе этого осуществляется сбор информации, отбор и использование правил, выбор способов принятия решения, формулировка альтернатив и т. д. Напротив, если выбор форсированно начинается с формирования альтернатив, без предварительного и четкого определения целей и критериев, то возникают явления «альтернативного хаоса», при которых генерирование альтернатив, не подкрепленное общим направлением, становится слабoreгулируемым, само превращается из средства выбора в его цель.

Понятие формальной структуры, хотя и является очень важным, необходимым для понимания строения процессов принятия управленческих решений, все же само по себе еще недостаточно для этого. Наряду с ним необходимо знать те закономерности, по которым «наполняется» эта формальная структура, то есть особенности содержательной структуры процессов управленческих решений. Кроме того, понятие формальной структуры наиболее соответствует индивидуальному выбору. Управленческие же решения часто реализуются и как коллегиальные. При этом в качестве наиболее важных компонентов решения выступают субъекты, включенные в коллегиальные, групповые, управленческие решения. Их структура, естественно, подчиняется иным психологическим закономерностям.

Уровневая структура процессов принятия управленческих решений. В понятии формальной структуры фиксируется внутреннее содержание процессов выбора, поэтому для обозначения формальной структуры обозначаются также и другие сходные с ним понятия «микроструктуры», «эндоструктуры». Имея универсальное значение для всех типов личностного выбора, формальная структура присуща и управленческим решениям, дает их частичную характеристику. Особенно она важна для тех видов управленческих решений, которые реализуются не в коллегиальной, а в индивидуальной форме. Вместе с тем необходимо знать, как организованы управленческие решения, представленные в коллегиальной форме, как в них структурируются качественно иные компоненты выбора – участники коллегиального решения.

Ответ на данный вопрос содержится в одной из существующих сегодня теорий ПУР – в структурно-уровневой концепции управленческих решений [110, 118]. Кратко суть ее основных положений состоит в следующем. Как известно, процессы ПУР характеризуются наиболее выраженным (среди всех типов профессиональных решений) полиморфизмом – огромным разнообразием, большим диапазоном их различных видов, классов, форм. Однако вся эта грандиозная по сложности совокупность должна быть все же как-то сорганизована, упорядочена для того, чтобы руководитель «был в состоянии с ней справиться» (и неплохо, как показывает практика, справляется).

Такая упорядоченность, действительно, имеет место. Она основывается на главной особенности управленческих решений – их синтетическом, производном характере, включающем одновременно процессы индивидуального и группового выбора. Все управленческие решения находятся поэтому внутри диапазона, то есть континуума, образованного двумя крайними «полюсами», – индивидуальными и групповыми

решениями. На разных участках этого континуума меняется *соотношение* меры единоначалия (индивидуального выбора) и коллегиальности (группового выбора) в подготовке и принятии управленческого решения.

В зависимости от изменения пропорции между ними, изменяется также и *характер взаимодействия* руководителя с группой. Это приводит к изменениям *структурной организации* всей группы, включенной в коллегиальное решение. Поэтому выделять основные формы управленческих решений, а также их реальную структуру следует в соответствии с тем, как руководитель в ходе решения взаимодействует с группой (и взаимодействует ли он с ней вообще). Причем весь диапазон управленческих решений представляет собой не «горизонталь» форм, а их «вертикаль», так как входящие в него формы очень различны не только по содержанию, но и по значимости, а значит, *соподчинены* друг с другом. Основные формы управленческих решений должны поэтому рассматриваться как различные уровни организации процессов их выработки. С точки зрения современных представлений принято выделять пять основных уровней организации управленческих решений – *автократический, автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный* и *метаколлегиальный*. Каждый из этих уровней включает ряд более конкретных форм, видов, типов решений, а вся их совокупность охватывает огромный диапазон реально существующих управленческих решений.

Автократический уровень. Процессы ПУР на данном уровне имеют две основные отличительные особенности. Во-первых, они осуществляются руководителем в подчеркнуто индивидуальной форме без контактов с членами управляемой группы (организации). Руководитель полностью сосредоточивает на себе функцию выработки решения и делает это подчеркнуто демонстративно, дистанцируясь от группы в процессе решения. Во-вторых, в ходе решения руководитель практически не учитывает позиции, интересы, мнения членов возглавляемой им организации (группы), а исходит лишь из собственного взгляда на ситуацию, из своих интересов, установок. Он при этом осознанно (по своей воле) или же в силу обстоятельств противопоставляет себя группе, ставит себя «вне ее» и «выше ее», хотя формально остается ее руководителем, сохраняет свой статус и властные полномочия. Такое противопоставление может приобретать разную степень выраженности. Это может быть и просто неучет, игнорирование мнений других членов группы, а может быть и намеренным и подчеркнутым противопоставлением себя группе, которое выражается в действиях, осознанно противопоставляющих общегрупповым интересам. В последнем случае решения становятся контргрупповыми и гипер-

трофированно авторитарными. Такая гипертрофия приводит к тому, что вырабатываемые решения принимают характер диктаторских, автократических, а иногда волюнтаристских. Сама группа не обладает при этом статусом *референтной* по отношению к руководителю. Понятием референтной группы в социальной психологии обозначают такую группу, которая состоит из «значимых других» людей для какого-либо индивида. Они выступают для него как ориентиры, причины его собственного поведения.

Автономный уровень. Решения этого уровня также реализуются в индивидуальной форме, однако по своему психологическому содержанию они глубоко отличны от автократических. Суть этих отличий заключается в том, что руководитель уже не игнорирует позиции других членов группы и тем более не противопоставляет себя группе. Напротив, он стремится к максимальному учету общегрупповых интересов и мнений ее членов. Реальная, повседневная практика управления такова, что существенная даже большая часть решений принимается руководителем формально единолично, автономно. Но при этом он естественным образом сохраняет свою позицию члена группы, в которую он включен и которой он руководит. Аспект коллегиальности входит поэтому в данный тип решений опосредованно – через осознание руководителем своей принадлежности к группе, через установку на необходимость соблюдения ее интересов и целей.

Это – не только наиболее широко представленная часть управленческих решений, но и наиболее демонстративный их класс в плане сочетания механизмов индивидуального и межличностного (группового) выбора. По своим механизмам они индивидуальны, поскольку реализуются автономно – «единолично». Но по своим основным факторам они межличностны, поскольку вырабатывающий их субъект является реальным членом группы и носителем ее общегрупповых интересов, ценностей, норм и др. Группа, таким образом, имеет для руководителя статус референтной (чего нет в автократических решениях). Однако это не означает, что на практике все решения, связанные с управлением, необходимо строить с непосредственным привлечением ее к процессу их выработки и принятия. Решения разворачиваются как компонент индивидуальной деятельности руководителя, но под определяющим воздействием факторов совместной деятельности и особенностей группы, через *персонификацию* руководителем этих факторов и особенностей.

Локально-коллегиальный уровень. Эти решения качественно отличаются от уже рассмотренных и характеризуются следующими основными особенностями. Во-первых, они осуществляются посредством привлече-

ния руководителем к процедуре их выработки других членов группы (организации) и приобретают поэтому коллегиальный характер. Во-вторых, они осуществляются в ходе непосредственных межличностных контактов участников выбора, тогда как в автономных решениях межличностные отношения носят опосредованный характер. Это – решения «лицом к лицу», что придает им особое психологическое своеобразие. В-третьих, в решения включается не вся группа, а лишь ее *часть* (причем, как правило, очень небольшая). В-четвертых, в условиях коллегиально развертывающихся решений руководитель сохраняет доминирующий статус и они осуществляются поэтому как иерархически организованные. Мера и характер межличностного взаимодействия в ходе выработки такого рода решений, а также процедурные особенности их осуществления могут быть очень разными. Однако в любом случае сохраняется их основная особенность – непосредственно-совместный характер подготовки решений при ведущей роли принципа единоначалия в их окончательном принятии. Показательно также, что эти решения имеют и наибольшую степень разнообразия организационных, то есть нормативно-регламентированных, процедур организации. Диапазон подобных форм достаточно широк – от оперативных контактов руководителя с тем или иным кругом подчиненных до регламентированных процедур, устанавливаемых в нормативно-одобренном способе деятельности. Сюда включаются разнообразные процедуры типа «оперативок», «летучек», «пятиминуток», совещаний локального типа (разного характера и направленности), а также многие другие формы групповой выработки решений. Особую категорию этих решений составляют неформальные (не предписанные в нормативном способе деятельности) процедуры их подготовки, обуславливаемые спецификой предметного содержания и условий деятельности, а также индивидуальными и стилевыми особенностями руководителя.

Рассматриваемые решения характеризуются еще двумя специфическими для них особенностями. Во-первых, их процедурная организация реализуется в рамках уже существующих организационных форм деятельности. Поэтому они не требуют каких-либо новых форм и средств организации. Вместе с тем одной из главных задач руководителя является подбор персонала для участия в организационных процедурах решений. Более того, при необходимости и сама организационная структура управления также допускает ее изменение и совершенствование руководителем. При этом профессионализм руководителя как раз и определяется тем, насколько он способен создавать адекватные управляемой системе и оптимальные для нее «органы управления» – те подструктуры, которые

3.2. Специфика структурной организации процессов принятия управленческих решений

необходимы и достаточны для реализации всей системы управленческих функций. Во-вторых, по своей значимости эти решения, как правило, характеризуются неким средним уровнем. С одной стороны, они требуют, в силу своей значимости, придания им коллегиальной формы. Но, с другой стороны, они не выходят обычно за пределы оперативных задач организации деятельности, не носят стратегического для управляемой системы характера и поэтому обозначаются еще как *совместно-оперативные*. Они, как правило, не являются необратимыми по своим последствиям в случае их ошибочности.

Интегративно-коллегиальный уровень. Главной отличительной особенностью решений данного уровня является то, что в процесс их подготовки и принятия нормативно включается вся группа (организация). Они, следовательно, уже не носят того локального характера, который свойствен решениям предыдущего уровня, а являются как бы общими продуктами всей группы. Степень выраженности коллегиального начала достигает в них своего максимума, предела. Подобные решения предписываются и нормативно и поэтому составляют необходимый аспект функционирования организационных систем управления. В наиболее значимых для функционирования организаций случаях нормативно регламентируется такая процедура выработки решений, которая требует вовлечения в нее всего состава организаций. Такие решения процедурно могут приобретать известные формы собраний трудового коллектива, своеобразных референдумов, конференций, общих собраний группы и т. д.

Следует различать две разновидности подобных решений. В первой из них вся группа реально (актуально) включается в процедуру решения. Решение вырабатывается в условиях непосредственного контакта всех членов группы. Во второй – в процесс решения актуально включаются лишь некоторые представители («делегаты») тех или иных организационных подструктур организации. Они, однако, воплощают позиции всех иных членов соответствующих подструктур. Второй случай наиболее характерен для крупных организаций, в которых либо нет практической возможности вовлечения в процедуры решения всех их членов, либо такое вовлечение просто не является эффективным и оправданным. Этот тип решений значительно реже встречается в практике функционирования организаций. Однако по своей *значимости* именно он является главным. К этим решениям прибегают (и, что главное, обязаны прибегать) организации и их руководители в наиболее важных, определяющих, стратегических моментах их функционирования. Поэтому такие решения обозначаются как *совместно-стратегические*.

В данном типе решений происходят важные изменения функциональной роли субординационного (иерархического) и координационного (паритетного) механизмов их выработки. Изменяется пропорция единоначалия и коллегиальности в их принятии. Дело в том, что хотя процедурно в процессе подготовки этих решений руководитель сохраняет за собой свой статус и властные полномочия, все же в моменты *принятия* решения определяющая роль нормативно может отводиться всей группе (организации). Она при этом играет решающую роль в принятии окончательного варианта выбора. Иногда процедуры такого рода решений нормативно регламентируются таким образом, чтобы «оставить решающее слово» именно за группой. Поэтому они выступают в качестве своеобразного *противовеса* иерархическому началу в принятии управленческих решений. Следовательно, в совместно-стратегических решениях имеет место не только изменение, но и как бы *инверсия* иерархического и координационного аспектов их выработки.

Метаколлегиальный уровень. Одной из особенностей подавляющего большинства организационных систем управления является, как уже отмечалось, их включенность в более общие организационные системы. В силу этого руководитель организации, являясь иерархически высшим лицом по отношению к ней, одновременно и обязательно включается в некоторую более общую структуру управления, но уже на правах рядового члена. В этой общей (вышестоящей) организационной системе руководитель выступает носителем интересов управляемой им организации, персонифицирует их. Но, участвуя в ней, руководитель также постоянно ставится в ситуации выработки решений. В результате возникает очень своеобразный класс решений, а его специфика состоит в следующем. Во-первых, функционируя в более общей организационной структуре, руководитель обязан учитывать интересы управляемой им группы. Однако он лишен возможности непосредственного контакта с ней и учета ее коллегиального мнения. Наоборот, он непосредственно испытывает воздействие, а часто – *давление* другой организации. Оно может и не совпадать с интересами той группы, которую представляет руководитель. Во-вторых, ключевые особенности этих решений связаны с их ярко выраженным *маргинальным* характером. С одной стороны, руководитель обязан выражать интересы своей организации. С другой, он, выступая членом более общей организационной системы, должен подчиняться ее правилам и нормам. В результате возникает феномен «*удвоения референтных групп*» решения [110]. Эти две позиции не всегда (а реально – редко) гармонируют, но, напротив, часто вступают в антагонистические

3.2. Специфика структурной организации процессов принятия управленческих решений

отношения. Все это качественно отличает данные решения от уже рассмотренных форм управленческих решений. Они обозначаются понятием *маргинальных решений*.

Метаколлегиальные решения характеризуются еще одной важной особенностью – своеобразным «выходом» процедуры принятия решения *за пределы* той организационной структуры, в отношении которой они принимаются. Поэтому в качестве их разновидности следует рассматривать другую известную в настоящее время форму решений. Усложнение функций управления в целом, а также управленческих решений в особенности привело к необходимости привлечения к процессу их выработки специальных лиц – консультантов, советников, экспертов, аналитиков. Они, выполняя консультативно-аналитические функции, безусловно, играют важную роль в выработке управленческих решений, являются реальными членами процесса их принятия. Вместе с тем, ни формально, ни содержательно они не являются членами (по крайней мере, постоянными) той управленческой структуры, по отношению к которой вырабатываются решения. Следовательно, при такой процедуре организации решений также имеет место выход за пределы группы. В ней выработка управленческого решения включается в контекст более широкой общности. Эту общность и систему знаний, воплощенную в ней, олицетворяют привлекаемые к управленческому решению – аналитики, консультанты, эксперты. Данная форма обозначается также понятием *экспертных решений*.

Таким образом, все описанные формы процессов ПУР различаются по ряду важных психологических параметров:

- по соотношению иерархического и координационного принципов в их подготовке и принятии;
- по объему реализующего их «субъектного базиса», то есть по количеству и составу их участников;
- по значимости и частоте включения в управленческую деятельность;
- по процедурной организации и функциональной направленности;
- по мере адекватности объективным управленческим ситуациям, в которых они имеют место;
- по степени жесткости, регламентированности и степени полноты опоры на институциональные средства формальной структуры организации;
- по функциональной роли в них механизмов индивидуального и группового – коллегиального – выбора;
- по формам организации группы в процессе выбора;

– по степени сохранения (или, наоборот, редукции) членами группы, как рядовыми, так и руководителем, статуса их реально о группового членства.

Наличие таких глубоких и множественных различий между рассмотренными формами решений обуславливает то, что они рассматриваются как качественно различные уровни управленческих решений.

Наряду с рассмотренными, в деятельности руководителя большое место занимает еще одна форма поведения, связанная с процессами выбора, – *элиминативное поведение*. Его суть состоит в том, чтобы *избежать* самой необходимости в осуществлении выбора, *уйти* от реализации процесса принятия решения и заменить его иными способами организации деятельности. Для управленческой деятельности очень типично, что руководитель рассматривает принятие решения как одно из наиболее нежелательных средств ее организации (из-за связанного с ним риска). Он использует его тогда, когда другие средства либо невозможны (например, из-за дефицита времени), либо не срабатывают (многокритериальность задач, несопоставимость критериев выбора). Эта тенденция – элиминативное поведение в естественных условиях оказывает очень мощное влияние на динамику и результаты деятельности, а также на ее субъективные параметры, например напряженность. Более того, вопреки своему изначальному смыслу – устранению процессов принятия решения из деятельности, она глубоко и органично связана с принятием решения. Во-первых, она им порождена, а во-вторых, оказывает сильное влияние на формирование субъективного представления о задаче выбора.

Конкретные средства элиминативного поведения очень разнообразны и подразделяются на три основные группы: *адекватные*, *неадекватные* и *ситуативно-зависимые*. К первым, например, относится прогнозирование возможного возникновения ситуаций выбора и заблаговременная подготовка к ним посредством сбора необходимой информации. К неадекватным, например, относится неоправданное затягивание решения и пассивное ожидание «саморазрешения» ситуации.

Специфичность элиминативного поведения связана с тем, что, будучи направленным на то, чтобы избежать ситуаций принятия решения, оно в то же время само является своеобразным проявлением выбора, принятием решения, содержит риск. Например, отказ от решения также должен быть понят как своеобразное решение; выбор упреждающей стратегии деятельности – это тоже выбор. В их форме субъект принимает решение о том, идти или нет на какое-либо конкретное решение,

3.2. Специфика структурной организации процессов принятия управленческих решений

и именно в этом заключается их специфика. Такие «решения о решениях» (метарешения) составляют содержание элиминативного поведения. Формы элиминативного поведения охватывают широкий диапазон – от неосознаваемого пропуска («незамечания») ситуаций принятия решения до сложного, а порой изощренного поиска путей ухода от необходимости самостоятельного решения, а также связанного с ним риска.

Элиминативное поведение характерно для всех видов профессиональной деятельности, что, в частности, эмпирически описано в «законе Фальккланда»: «Когда нет необходимости принимать решение, необходимо его не принимать» (по [111]). Однако именно в управленческой деятельности степень его выраженности максимальна, причиной чему являются главные психологические и организационные особенности [16, 25, 31, 32, 36, 44 и др.]:

- групповой характер существенной части решений, создающий благоприятную почву для «перекладывания» решений на других лиц;
- отсутствие или чрезвычайно слабый контроль за процессом деятельности;
- высокая степень ответственности, являющаяся сильным стимулом стремления избежать решения;
- маргинальность статуса руководителя как причина ухода от «трудных» решений;
- нечеткие и неоднозначные критерии оценки эффективности деятельности;
- высокая степень сложности деятельности и, следовательно, объективной трудности многих решений; возникновение желания избежать их;
- слабая, неполная, а в ряде случаев практически «нулевая» мера алгоритмизированности;
- слабая и неоднозначная регламентированность со стороны нормативных предписаний;
- высокая степень неопределенности деятельности;
- высокая поливариативность способов реализации деятельности.

Для управленческой деятельности характерна и другая – связанная с ситуациями выбора форма поведения. Она как бы *противоположна* элиминативной. Эта форма приводит не к уменьшению количества решений в деятельности, а к их увеличению, что происходит по нескольким основным причинам.

Во-первых, существует своеобразная психологическая *квазипотребность* в реализации принятия решения. Субъект может предпочитать их даже в тех случаях, когда не только возможно, но и желательно использо-

вание иных менее рискованных и более надежных нормативно-предписанных средств организации деятельности. Дело в том, что самостоятельно вырабатываемые решения обычно повышают *субъективную оценку* руководителем своего вклада в реализацию деятельности, содействуют ощущению контролируемости ее хода.

Во-вторых, причиной является и стремление повысить и (или) поддержать меру своей *компетентности* в глазах подчиненных. Руководитель инициирует такие ситуации, выход из которых ему, как правило, уже известен, но которые не вполне оправданны и необязательны с точки зрения объективной логики и задач деятельности. В этих ситуациях принимаются решения, имеющие направленность демонстрационного плана, – на усиление своего профессионально-управленческого статуса, на подчеркивание своей компетентности.

В-третьих, наряду с этим руководитель может инициировать и такое развитие событий, возникновение таких ситуаций, решение которых возлагается им на подчиненных. При этом достаточно часто подобные ситуации им намеренно усложняются с целью уменьшения шансов на их эффективное преодоление. Тем самым опять-таки, хотя и косвенно, руководитель стремится к повышению своего статуса и компетентности относительно других членов группы.

В-четвертых, причиной рассматриваемого явления может выступать и эмпирически известный факт создания «иллюзии активности» как одного из частных случаев «феномена бурной деятельности». Здесь те или иные действия, ситуации решения инициируются не столько объективными потребностями достижения реальных деятельностных целей, сколько стремлением показать и доказать высокую меру своей активности, важности и незаменимости собственной роли в деятельности. При этом, как известно, подобная квазиактивность не только не способствует достижению реальных целей деятельности и управления, но может препятствовать им.

Все указанные факторы в целом не отражают логику организации деятельности, ее задачи и поэтому являются негативными. Однако наряду с ними существуют и позитивные, адекватные причины усиления роли процессов принятия решения в деятельности. В тех случаях, когда нормативно-одобренный способ деятельности изменяется по типу его совершенствования и оптимизации, когда руководитель «выходит за пределы» среднего норматива возникает необходимость в новых решениях – в решениях собственно инновационного порядка. Они обозначаются понятием *наднормативных* решений – развивающих, совершенствующих усред-

3.2. Специфика структурной организации процессов принятия управленческих решений

ненный, нормативный способ деятельности. Они являются специфической чертой инновационного стиля управления, нестандартного подхода к реализации функций руководства. Наконец, следует учитывать и наиболее существенное обстоятельство. Сама суть управленческой деятельности требует постановки задач «для других». Поэтому одной из важнейших обязанностей руководителя выступает не только разрешение проблем, но и их формулировка; не только осуществление выбора, но и порождение необходимости в нем.

Все рассмотренные явления обозначаются понятием *максимизационного поведения*. За их разнообразием лежит сходство направленности: все они так или иначе сводятся к включению в управленческие функции дополнительных ситуаций принятия решения (либо оправданных с точки зрения логики деятельности, либо нет).

Итак, общая структура процессов принятия решения в управленческой деятельности образована пятью основными макроуровнями (автократическим, автономным, локально-коллегиальным, интегративно-коллегиальным и метаколлегиальным), а также двумя «сквозными» формами – элиминативной и максимизационной. Все эти уровни и формы включают ряд более конкретных разновидностей, реализуются через использование определенных стратегий и предполагают осуществление соответствующих действий и операций.

Операционная структура процессов принятия управленческих решений. Независимо от конкретного вида управленческой деятельности, ее содержания и иерархического уровня, в ней существует относительно постоянный набор деятельностных средств – операций, направленных на подготовку, принятие и реализацию решений. Основными из них являются следующие.

Операции распознавания ситуаций неопределенности. Они лежат в основе вычленения ситуаций выбора из общего хода деятельности и составляют суть того профессионального качества руководителя, которое обозначается как «умение видеть проблемы». Многие проблемы, требующие выработки и принятия решения в деятельности руководителя, отнюдь не очевидны, не «лежат на поверхности», а их дифференциация составляет поэтому важную часть профессиональной компетентности.

Операции селекции проблемных ситуаций. «Чувствительность к проблемам» должна быть, однако оптимальной и не становиться гиперчувствительностью. Для деятельности руководителя очень важна и специфична способность «не замечать» те ситуации, которые могут и должны быть разрешены на иных соподчиненных ему уровнях ру-

ководства или исполнения. Поэтому чувствительность к проблемам сочетается в деятельности руководителя со своеобразной нечувствительностью – резистентностью к ним. В основе разделения ситуаций на требующие и не требующие личного участия руководителя лежат операции их отбора, селекции.

Организационные операции состоят в выборе руководителем тех или иных общих форм организации всего процесса подготовки и принятия решения. Это своеобразные метаоперации, поскольку их содержанием является выбор общего способа последующего решения. Чаще всего они сводятся к выбору того или иного типа решения или принимают форму элиминативного поведения.

Операции по формированию «субъектного базиса» решений направлены на определение круга лиц (по составу и количеству), которых целесообразно привлечь к решению, а также на выбор и подключение к решениям необходимых подразделений организации. Как уже отмечалось, руководителю предоставляется достаточно большая свобода в выборе и формировании субъективного базиса, а его профессионализм в плане организации процессов ПУР определяется тем, как он распоряжается этой свободой.

Операции объективации ситуаций выбора. Для того чтобы в дальнейшем задача выбора была принята участвующими в ней субъектами и была бы одинаково понята всеми ими, вначале руководитель должен ее объективировать – сформулировать, поставить. Эта операция является специфической прерогативой руководителя. Реализуя ее, он обязан учитывать множество Факторов как внешнего, так и внутриорганизационного плана. Последний требует реалистичной оценки возможностей группы по выработке решения, а также учета межличностных взаимодействий в ней. Поэтому операции объективации обязательно требуют соответствующей адаптации формулируемой задачи к особенностям группы, подключаемой к ее решению. Лишь при этом условии может быть обеспечена реализуемость решений.

Операции мотивирования связаны с фундаментальным психологическим феноменом, известным как явление «добровольного – принудительного выбора» [433]. Его суть состоит в том, что поведение человека в ситуации выбора очень различается в зависимости от того, является ли он следствием самостоятельно сформулированной цели («своим») или же – следствием навязанной человеку цели («чужим»). Показано, например, что уровень субъективно приемлемого риска в ситуациях добровольного выбора может в 1000(!) раз превосходить допускаемый

человеком риск в ситуациях принудительного выбора [433]. Число формулируемых им при этом альтернатив может различаться на порядок; эффективность добровольного выбора также существенно выше, чем принудительного. По отношению к руководителю, который ставит задачи и инициирует решения, управленческий выбор является, как правило, *добровольным*. По отношению к подчиненным, перед которыми ставится задача, он в общем случае выступает как заданный извне, как навязанный и потому принудительный. Следовательно, процессы ПУР выступают как *комбинированный* выбор (синтезирующий компоненты добровольного и принудительного выбора). Этим порождаются специфические и множественные коллизии, противоречия и трудности выработки управленческих решений коллегиального типа. С этим же связаны и многие психологические особенности, в частности следующая – основная.

Эффективность коллегиальных решений прямо зависит от того, для какой части вовлеченных в них субъектов выбор приобретает характер добровольного и перестает быть навязанным. Если он является добровольным только для руководителя, а остальные вовлеченные в него лица работают «по необходимости и из-за принуждения», то его эффективность будет минимальной. В этом случае результат может быть и отрицательным, поскольку поведение вовлекаемых в решение субъектов может приобретать «контррешенческую» направленность. Оно будет не содействовать решению, а *саботировать* его, быть антагонистическим по своим установкам поведению руководителя. Наоборот, если цель (выработка решения) будет не только провозглашена, но и принята, а выбор, утратив окраску принудительного, трансформируется в добровольный, то его эффективность будет существенно выше.

В силу этого одним из действенных и необходимых средств обеспечения эффективности выбора, залогом его качества являются операции по трансформации ситуаций навязанного выбора в ситуации добровольного выбора. В свою очередь, они базируются на умении и даже искусстве руководителя превращать нормативную цель (или цель, сформулированную им) в *общую* цель; управлять выработкой решения не по принуждению, а по убеждению, по принципу целевого опосредствования. Лишь этим путем может быть достигнут известный эффект «размораживания потенциала группы», который лежит в основе оптимизации групповой деятельности и повышении ее эффективности. Реализация этого возможна путем использования соответствующих мотивационных установок привлекаемых к решению индивидов.

Координационные операции связаны с упорядочиванием и организацией хода так называемой *решенческой дискуссии*, в ходе которой осуществляется выработка и принятие коллегиального управленческого решения. Содержание этих операций очень разнообразно. Это и общие правила деловых совещаний, и правила ведения групповых бесед, и способы стимулирования группового обсуждения и решения задач. К ним же частично относятся и известные методики активизации творческого потенциала группы в ходе решения задач («мозговой штурм», «Дельфи» [339]). Сюда же включается и нормативно предписываемое поведение руководителя в ходе коллегиальной выработки решений – его права и обязанности.

Стратегические операции связаны с тем, что для окончательного принятия коллегиального управленческого решения необходимо использование какой-либо одной из трех основных стратегий – *авторитарной, мажоритарной, консенсусной*. Поэтому для того, чтобы осуществить окончательный выбор, руководитель должен сделать дополнительный, вспомогательный выбор. Это – выбор стратегии окончательного решения.

Пострешенческие операции. В процессах ПУР имеет место очень своеобразный феномен расхождения субъекта принятия и субъектов реализации решения. Понятно, что под его влиянием эффективность и даже сама реализуемость решений могут быть обеспечены лишь в том случае, если в содержание процессов ПУР будут включены специальные средства. Они направлены на организацию исполнения решения и на принуждение к его реализации, а также на контроль за его исполнением. Эти средства составляют важнейший компонент нормативного содержания управленческой деятельности, предписываются системой властных полномочий руководителя: его правами, статусом, его основными управленческими функциями. Система пострешенческих операций является конкретизацией по отношению к процессу принятия решения трех основных управленческих функций – функции организации исполнения, мотивирования (включая принуждение) и контроля. «Уметь организовать», «уметь заставить» и «уметь спросить» – так обычно формулируется содержание этих операций в повседневной практике управления.

Операции санкционирования. Необходимым компонентом многих, особенно наиболее значимых, стратегических управленческих решений является известное умение руководителя «отстоять свое решение наверху» – обосновать его перед вышестоящей организационной структурой, получить санкцию на них. Процедуры обоснования непосредственно связаны с метаколлегиальным уровнем реализации решений.

Трансформационные операции. Важную роль в деятельности руководителя выполняет этап процессов ПУР, связанный с получением информации о результатах решения, с трансформацией на ее основе индивидуального профессионального опыта. Руководитель, в силу сложности и ответственности принимаемых им решений, в силу жесткости и неоднозначности их критериев, как не кто другой, вынужден «учиться на ошибках». Чем более сформированы операции извлечения опыта из принятых и реализованных (и нереализованных) решений, тем эффективнее происходит процесс самообучения, самооптимизации процессов выбора.

Операции полипроцессуальной координации. Типичной особенностью управленческой деятельности является параллельная реализация руководителем многих задач и функций. Частным, но типичным проявлением этого является одновременное решение руководителем нескольких проблем, подготовка и принятие нескольких решений. Поэтому и в каждом конкретном случае выработка решения приобретает черты полипроцессуальной организации. Процессы их выработки могут идти параллельно и «накладываться» друг на друга. Успешность каждого решения будет определяться и тем, насколько скоординированы параллельно прорабатываемые решения, насколько они выстроены в иерархию по приоритетам, насколько оптимальной является их очередность [110].

В заключение характеристики операционного состава управленческих решений необходимо указать, что все они распределяются по общему циклу выработки решения – начиная от его первого этапа (распознавания и постановки проблемы) до его последних этапов (контроля, коррекции, извлечения «решенческого опыта»). Тем самым их совокупность предстает как *временная структура* операций по выработке, принятию и реализации управленческих решений.

В заключение необходимо остановиться на еще одном аспекте рассмотренных в данной главе результатов, который непосредственно связан с реализованной в ней общей методологией исследования процессов ПУР. В качестве таковой выступила методология метасистемного подхода. В связи с этим, вполне естественным образом возникают вопросы, сходные с теми, которые уже были рассмотрены в заключение предыдущей главы. Их смысл состоит в том, что нового и конструктивного дает сам этот подход в плане разработки проблемы ПУР? Не является ли он «теоретически избыточным» и действительно ли он позволяет обеспечить «прибавку знания» относительно данной проблемы? Поскольку в предыдущей главе на эти вопросы был дан позитивный ответ, то есть все основания полагать, что аналогичным будет и ответ на него – но уже не в общем пла-

не, как это было сделано выше, а по отношению к одному, хотя и крайне важному аспекту – структурному. Кроме того, выше мы отмечали также и следующее важное обстоятельство, которое, с одной стороны, явилось *итогом* проведенного анализа, а с другой, позволяет определить основные *направления* его дальнейшей реализации. Оно состоит в том, что определение общего типа соотношения управленческой деятельности и процессов принятия решения в ней, осуществленное в предыдущей главе, пока состоит лишь в доказательстве самого факта принадлежности вторых к специфическому классу систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Оно вскрывает действие фундаментального, на наш взгляд, феномена мультиплицирования первой во вторые и лежащего в его основе факта «встраивания». Однако, оно еще не позволяет выявить то, как конкретно они реализуются, то есть каково их собственное *содержание*, каковы их основные механизмы и операционные средства, а также конкретные закономерности, лежащие в их основе и их обеспечивающие.

Вместе с тем, очень показательно, что именно эти – повторяем, ключевые вопросы, как раз и оказывается возможным решить при дальнейшей реализации базовых положений метасистемного подхода по отношению к рассматриваемому здесь предмету исследования. Действительно, после того, как он рассмотрен в общем плане (то есть в плане специфики его взаимосвязей с метасистемой, что и было сделано в предыдущей главе), он должен быть подвергнут следующему гносеологическому аспекты изучения – *структурному*, что и было осуществлено в данной главе. Однако, именно в этом аспекте, в этом плане общей организации процессов ПУР как раз и выявляется *основной* принцип и, фактически, механизм, позволяющий эксплицировать и объяснить то, как *конкретно* обеспечивается феномен мультиплицирования и реализуется «встраивание» метасистемы в систему. В самом деле, выше было доказано, что процессы ПУР организованы в управленческой деятельности на основе структурно-уровневого принципа и составляют целостную иерархию, образованную пятью основными макроуровнями. В этом смысле они воплощают в себе общий – *уровневый*, иерархический принцип организации сложных и суперсложных систем, что, впрочем, совершенно естественно и даже необходимо. Вместе с тем, уже именно в этом – объективно *главном* и определяющем плане общей организации (структурном) максимально полно и явно воплощается аналогичный, то есть также «критически значимый» атрибут процессов ПУР – их принадлежность к системам со «встроенным» метасистемным уровнем. Дело в том, что высшим, а потому – определяющим уровнем их общей структурной организации как

раз и является *метасистемный* уровень. По своей сути и смыслу он представляет собой объективное следствие эффектов «встраивания» метасистемы (то есть всей управленческой деятельности) в систему – в процессы ПУР. По своему содержанию он также выступает как транспонирование на реализацию функции выработки и принятия управленческих решений всего потенциала этой деятельности. Тем самым, однако, складывается ситуация, при которой в процессах ПУР в качестве их *собственного* структурного уровня представлена та метасистема, в которую они сами онтологически включены. Метасистема (деятельность) оказывает поэтому не только и не просто – хотя и очень мощное, но все же именно *внешнее* детерминационное воздействие на систему (процессы ПУР), а оказывается включенной в их *собственное* содержание. Она обретает статус ее собственного уровня. Вся совокупность *содержательных* и иных детерминант организации этих процессов обретает тем самым *уровневый* статус. Но это означает, что это содержание и эти детерминанты трансформируются в статус собственно *уровневых* образований, то есть таких, которые являются уже собственно *структурными* сущностями, а потому – могут реализовывать собственно операционные функции. Тем самым, эксплицируется конкретный по содержанию, хотя, конечно, и очень общий по смыслу и сфере действия, механизм реализации феномена мультиплицирования и принципа «встраивания» по отношению к взаимосвязи деятельности и процессов принятия решения в ней.

Наряду с этим, очень показательно, а в плане анализируемой проблемы – и доказательно то, что экспликация высшего структурного уровня организации процессов ПУР именно как метасистемного по своей природе позволяет выявить и достаточно полную, фактически, – завершенную и целостную *иерархию* всех уровней этих процессов. Они были подробно охарактеризованы в данной главе. В свою очередь, экспликация такой целостной иерархии, которая, повторяем, оказалась возможной именно с позиций принципа метасистемности, позволила проинтерпретировать совокупность феноменологически установленных и описанных ранее, но не систематизированных, видов и типов управленческих решений в качестве *частных* проявлений *единого* по сути и базовым механизмам, но гетерогенного по операционным средствам процесса. Тем самым, именно эта структура и может рассматриваться в качестве *онтологической* основы для систематизации и таксономизации всего множества *гносеологически* установленных разновидностей и частных проявлений процессов ПУР. Она выступает именно онтологическим, а потому – комплексным основанием для решения данной задачи, предоставляя тем самым и до-

статочны обоснованные ориентиры для упорядочивания и осмысления феноменологически очень пестрой и даже в известной мере хаотичной картины, свойственной сегодня для феноменологии процессов управленческого выбора. Более того – и это также очень показательно в плане иллюстрации смысла полученных результатов и экспликации той роли, которую играет принцип метасистемности в их организации, – именно феноменологический план анализа предоставляет один из наиболее очевидных и несложных примеров действия этого принципа.

Действительно, как уже отмечалось выше, собственно «решенческие» феномены закономерным образом взаимодействуют при выработке управленческих решений с феноменами общегруппового функционирования, а связь эта также неоднозначна. С одной стороны, они могут провоцировать собой эти групповые феномены (например, поляризация альтернатив провоцирует эскалацию внутригруппового конфликта). С другой, – сами групповые явления оказывают воздействие на «решенческие» феномены. Например, множественное влияние на них оказывают «эффекты состава» группы. Необходимо подчеркнуть, что практически все рассмотренные феномены выступают в качестве реальных детерминант выработки решений, поскольку в процессах ПУР обнаруживается их закономерная трансформация в механизмы управленческих решений⁴³. Поэтому сами эффекты и явления, обнаруживаемые при анализе процессов ПУР, должны пониматься не как совокупность эпифеноменов, а как система реально и сильно действующих детерминант этих процессов. Всю систему таких детерминант феноменологического плана в их взаимодействии друг с другом схематически можно представить определенным образом (рис. 2.3.). Следовательно, общедеятельностные и решенческие феномены не только мультиплицируются в собственной структуре процессов управленческого выбора, но и выступают их действенными детерминантами. В более общем плане это означает, что феномен мультиплицирования и принцип «встраивания» действует уже по отношению к наиболее эксплицитному плану организации процессов ПУР – феноменологическому.

Аналогичные по смыслу особенности и закономерности существуют, впрочем, не только по отношению к феноменологии процессов ПУР, но и к целому ряду иных важных аспектов их организации. Этим, собственно говоря, и обусловлен их общий смысл и значимость в плане их организации – в том числе и структурной.

⁴³ В этом плане можно отметить, например, использование феномена «эскалации конфликта» в качестве *средства* принятия решения; максимизацию феномена «схождение мнений» – в качестве *механизма* реализации принципа консенсуса и др.

Глава 4. Функциональная организация процессов принятия управленческих решений

4.1. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений

Вся совокупность материалов, представленных в предыдущих главах, убедительно свидетельствует о том, что процессы принятия решений имеют особую значимость для управленческой деятельности. Вместе с тем, столь же большую значимость для понимания психологической природы их самих имеет собственно *процессуальный* аспект их организации. Поэтому и их характеристика в целом, и рассмотрение функционального аспекта, в частности, также наиболее важны для психологического анализа управленческой деятельности. Переходя к его реализации, рассмотрим вначале некоторые – наиболее общие данные, сложившиеся в отношении него в литературе, а затем перейдем к анализу наших собственных данных.

Функция выработки и принятия управленческих решений, как было показано в главе 2, является ключевой, центральной во всей структуре управленческой деятельности; она в наибольшей степени определяет ее качество и эффективность. Она также наиболее характерна для специфики управленческого труда, поскольку «главная функция менеджеров – это принятие решения» [168]. Процессы управленческих решений включены и во все иные функции управления, составляют их важнейший компонент и значимо влияют на их качество. Они распределены по всему управленческому циклу.

В структуре индивидуальной деятельности руководителя они также занимают центральное место. С одной стороны, они базируются на всех иных – когнитивных, регулятивных, коммуникативных процессах, а с другой – сами являются основой для последующих управленческих действий. Поэтому они представляют собой своеобразный «мост» между ориентировкой в проблеме и действиями по ее разрешению; выступают переходом от познания ситуации к действию в ней. От того, насколько «удачным по конструкции и крепким по исполнению» будет этот мост, решающим образом зависит вся деятельность руководителя. Все другие и также важные процессы оказывают то или иное влияние на управленческую деятельность (подчас очень большое). Принятие решения уже не просто «влияет на», а *определяет* эффективность управленче-

ской деятельности. С этимологической точки зрения имеет место своеобразная игра слов: принятие *решения* имеет не только большое, но именно *решающее* значение для деятельности. Поэтому многие иные функции управления могут быть переведены на соподчиненные уровни руководства и распределены по ним, но только не окончательные решения. Они всегда остаются прерогативой высшего уровня. Главным «мерилом власти» и основным признаком централизации руководства выступает та или иная степень концентрации функций по принятию решений. Это обстоятельство очень важно и в плане дальнейшего развития науки и практики управления в целом. Оно показывает, что *главной перспективой* их развития является исследование именно процессов ПУР. На это обращают внимание многие ведущие теоретики управления. Например, Г. Кунц и С. О’Доннел отмечают: «Поскольку для управления более всего характерно принятие решения, то в процессе дальнейшего развития теории управления ее осью станет проблема принятия решения, а все остальные разделы будут опираться на нее как на структурный центр» [162]. Более того, эти авторы, продолжая свою мысль, указывают, что изучение принятия решения – это и «центральный пункт» психологической проблематики в целом. Они пишут: «Невольно задаешься вопросом, а нельзя ли всю сферу человеческого познания расположить вокруг этой функции. Дело в том, что «...проблема выбора является в равной мере и индивидуальной, и организационной, а основная часть чистой теории решений может быть применена как к существованию и мышлению Робинзона Крузо, так и к корпорации «Юнайтед Стейтс Стил» [162].

Наконец, следует иметь в виду, что именно в процессах ПР наиболее полно и рельефно проявляются и многие другие закономерности и явления управленческой деятельности. Ситуации решений как бы «высвечивают» их, представляют в обостренной, а иногда обнаженной форме. Например, конфликты, имеющие место в организации, резче и отчетливее всего проявляются именно в критические моменты, связанные с принятием того или иного решения; переходят из «вялотекущей» в «острую» форму. Личностные свойства руководителя (в том числе, и негативные), не проявляясь в обычных условиях, также максимально рельефно начинают обнаруживаться именно в ситуациях выбора. Поэтому знание закономерностей ПУР – это одновременно ключ и средство для понимания многих закономерностей практики управления.

Все это и многое другое объективно требует наиболее пристального внимания именно к данной функции; обязывает дать ее детализированную характеристику; раскрыть психологические закономерности ее реа-

лизации в управленческой деятельности. В связи с этим необходимо учитывать одну из важных общих особенностей управленческих решений. В самом понятии «управленческое решение» заключена определенная двойственность. Это – и *функция* управления, и *реальный процесс* по ее реализации. Причем ПУР как процесс, осуществляемый руководителем, включен и во все иные управленческие функции. Он, следовательно, богаче по своему содержанию, чем функция. Эта двойственность является одной из главных причин существования двух принципиально разных подходов к изучению ПУР – *организационного* и *психологического*. Первый базируется на методологии *нормативного анализа* и в основном направлен на разработку оптимальных процедур и способов реализации функции ПУР. Он не вскрывает реальные механизмы управленческих решений, а предписывает и регламентирует поведение руководителя в ситуациях выбора. Он также характеризует нормативную структуру, процесс и требования к управленческим решениям. Данный подход, будучи наиболее важным с организационной точки зрения, оставляет, однако, на втором плане реальные психологические закономерности управленческих решений. Как подчеркнул один из ведущих теоретиков теории управления Т. Коэн, «...большинство современных теорий принятия решения никоим образом не объясняют, как же на самом деле осуществляется выбор и *«даже не претендуют на это»* [336].

Второй подход базируется на методологии *дескриптивного изучения* и своей главной целью имеет установление реальных закономерностей и особенностей процессов выбора. Однако именно он, представляя наибольший психологический интерес, развит в гораздо меньшей степени. Во 2 главе представлена нормативная характеристика ПУР, вскрывающая его особенности как функции управления. Теперь ее необходимо дополнить дескриптивно-психологической характеристикой, раскрывающей содержание ПУР именно как психического процесса. То, как на *самом деле* человек принимает решения, нетождественно, а часто очень отлично от того, как он *должен* это делать с нормативной, идеальной точки зрения. В связи с этим в теории сформулировано фундаментальное по своей значимости положение – о *несовпадении реального и идеального*, нормативного и дескриптивного содержания процессов выбора. Поэтому, как бы далеко ни продвинулась в своем развитии нормативная теория решений, следует все же помнить, что в действительности решения принимает реальный человек, конкретный руководитель. Решения подчиняются во многом иным закономерностям, которые доступны лишь психологическим методам.

Вместе с тем, два этих подхода нельзя и противопоставлять друг другу. Они являются не альтернативными, а взаимодополняющими. Поэтому представленная в данном разделе дескриптивно-психологическая характеристика процессов ПУР дополняет и конкретизирует нормативную характеристику, которая была дана выше. Синтез нормативного и дескриптивного, организационного и психологического подходов обеспечивает полное представление о функциях и процессах ПУР.

Психологическая характеристика процессов ПУР должна включать те планы, которые считаются в современной теории решений основными. Это – общая характеристика основных психологических *особенностей* процессов ПУР; описание главных закономерностей их *процессуальной организации* (основных этапов и их последовательности); характеристика строения *структурной организации* этих процессов; анализ основных поведенческих и феноменологических *проявлений* процессов ПУР; *индивидуальные различия* процессов ПУР, обусловленные личностными качествами.

Являясь центральными в организации управленческой деятельности, процессы ПУР максимально полно отражают ее основные психологические характеристики. Одна из главных среди них – принадлежность управленческой деятельности к своеобразному синтетическому типу, включающему два других типа деятельности: индивидуальную и совместную. В том случае, когда управленческая деятельность реализуется в индивидуальной форме, она имеет своей целью и предметом организации других субъектов (исполнителей) и тем самым выступает как компонент более общей, то есть совместной, деятельности. Эта главная особенность управленческой деятельности в полной мере относится и к специфике процессов ПУР.

Как известно, в общей теории решений также выделяются два основных типа – индивидуальные и совместные (групповые) решения. Однако ни тот ни другой не могут дать полного описания процессов ПУР. Последние не являются ни только индивидуальными, ни только совместными, но и теми и другими одновременно. Действительно, даже решения, которые принимаются, на первый взгляд, подчеркнуто «единолично», авторитарно (в индивидуальной форме), направлены на деятельность других субъектов, включают тем самым в себя межличностные факторы; выступают как совместные по своей направленности. Кроме того, они практически всегда включают в себя детерминанты, факторы и даже механизмы собственно intersubъектного – межличностного (то есть, по существу, группового) характера, но представленные

в опосредствованной, имплицитной форме. Однако очень часто управленческие решения реализуются и в эксплицитно-групповой форме, что зафиксировано в понятии коллегиальных управленческих решений. Поэтому процессы ПУР образуют тот уникальный класс решений, который синтезирует в себе два других основных класса решений – индивидуальные и групповые, но одновременно является качественно своеобразным, несводимым к ним классом решений. Пропорция индивидуального и группового начала в управленческих решениях может быть различной; однако оба они обязательно присутствуют в этих решениях. Этот ключевой момент зафиксирован и в более привычных терминах, когда для описания управленческих решений применяют такие понятия, как «диалектика единоначалия и коллегиальности в их принятии»; «единство субординационного и координационного механизмов в их выработке». Отсюда следует важный вывод, что общая характеристика процессов ПУР должна осуществляться в нескольких взаимодополняющих аспектах: и как *индивидуальных*, и как *групповых*, и как собственно *управленческих*, реализующихся в условиях иерархического взаимодействия руководителя с группой, то есть в процессе управленческой деятельности. Поэтому все особенности процессов ПУР подразделяются на четыре группы. Первую и вторую группы составляют особенности процессов ПУР, обусловленные включенностью в них соответственно механизмов индивидуального и группового выбора. Третью группу составляют особенности управленческих решений, обусловленные влиянием на них общих характеристик управленческой деятельности. Четвертую группу составляют обобщенные (интегральные) характеристики процессов ПУР, формирующиеся как результат синтеза их индивидуальных, групповых и деятельностных особенностей. Для удобства изложения целесообразно начать их рассмотрение с третьей группы – деятельностных характеристик управленческих решений, а затем перейти к индивидуальным и групповым свойствам и, наконец, к интегральным характеристикам процессов ПУР.

При рассмотрении деятельностных свойств процессов ПУР наиболее общей особенностью, уже отмечавшейся выше, является как бы *взаимополагаемость* понятий принятия решения и управленческой деятельности. Именно выработка и принятия решений рассматривается как «ядро» и специфическая прерогатива деятельности управления, ее основная и наиболее сложная задача. Это проявляется, например, в выражениях типа «принятие решения как продукт управленческого труда» или в синонимичности словосочетаний «хороший руководитель» и «ре-

шительный руководитель». Одновременно и сами процессы принятия решения выступают в управленческой деятельности в своей наиболее развернутой и дифференцированной форме, как наиболее сложный тип профессиональных решений.

Принятие управленческих решений является одной из специфических (причем главной) *функций управления* и одновременно – ключевым моментом при реализации всех иных управленческих функций. Это – своеобразный «стержень» управления.

Процессы ПУР занимают в структуре управленческой деятельности *центральное*, иерархически главное место. Они в наибольшей мере определяют как ее результаты, так и ее процессуальное содержание. Управленческая деятельность организуется таким образом, чтобы в максимальной степени содействовать реализации процессов решения в ней. Сама же функция выработки решений выполняет поэтому структурообразующую роль в формировании и реализации управленческой деятельности.

Еще одна особенность процессов ПУР состоит в их чрезвычайно *широкой представленности* в структуре деятельности. Они включены во все этапы реализации деятельности, входят практически во все сколь-нибудь значимые ситуации и задачи, представлены на всех уровнях ее организации, реализуются во всех управленческих функциях. Эта распространенность процессов ПУР по всей структуре управленческой деятельности заставляет трактовать их как ее «сквозные» процессы.

Входя во многие и разнородные деятельностьнные задачи, ситуации, функции, процессы ПУР обнаруживают тем самым свою *полифункциональность*. В связи с этим они должны обладать и соответствующим потенциалом, необходимым для реализации многих, и притом очень разных, деятельностьнных задач и функций. Это достигается за счет еще одной особенности процессов ПУР – их выраженного *полиморфизма* (разнообразия видов и форм).

Действительно, процессы ПУР могут эффективно реализовывать свои многообразные и очень разные функции лишь при наличии качественно различных типов и видов решений. Каждый из них должен соответствовать той или иной конкретной задаче выбора, ситуации управления, функции по организации деятельности. Мера полиморфизма процессов принятия решения в управленческой деятельности выше, нежели во всех иных типах деятельности, что связано с огромным многообразием ее конкретных ситуаций. Полиморфизм и полифункциональность процессов ПУР в сочетании с их центральным положением в структуре

деятельности обуславливают ряд других характеристик этих процессов. Это – высокая степень сложности, максимальная развернутость, существование и в индивидуальной, и в коллегиальной форме, специфичность меры и формы ответственности за принимаемые решения.

Процессы ПУР, наряду с объективными факторами, обязательно включают дополнительную и еще более сложную систему факторов субъектного и межсубъектного – *межличностного* плана. Во-первых, управленческие решения обычно реализуются не теми, кто их вырабатывает, а другими субъектами – подчиненными. Во-вторых, по своему информационному базису процессы ПУР характеризуются тем, что именно субъекты выступают для руководителя «каналами» получения информации. В-третьих, система социальных отношений влияет на процессы ПУР, поскольку регулирует поведение участников процедур их коллегиальной выработки.

Деятельностные характеристики процессов ПУР обусловлены также *маргинальностью статуса* руководителя. С одной стороны, вырабатываемые им решения должны удовлетворять задачам, условиям, требованиям управляемой им структуры, отражать корпоративные интересы его подчиненных. Но, с другой стороны, он обязан в еще более жесткой форме реализовывать в решениях и нормативно накладываемые ограничения, требования и предписания вышестоящих организаций. Эта двойственность является источником феномена несовпадения и (или) антагонистичности целей и критериев выбора. Она выступает одной из главных трудностей реализации процессов ПУР. Характерной особенностью управленческой деятельности является необходимость одновременной, как бы синхронизированной, проработки нескольких решений. Это придает управленческим решениям еще одну особенность – «совмещенный», *полипроцессуальный* характер их подготовки и принятия. Любое отдельно взятое решение зависит не только от общедеятельностных задач, но и от других параллельно прорабатываемых решений.

Наряду с рассмотренными особенностями, обусловленными спецификой деятельности управленческого типа, процессы ПУР обладают и *общими* психологическими свойствами. К ним относятся, в частности, активность выбора, его *целенаправленность* и *осознаваемость*, заинтересованность субъекта в нем и *право* выбора, наличие «поля выбора».

Деятельностные свойства процессов ПУР дополняются, далее, теми их особенностями, которые присущи им как процессам *индивидуального выбора*. В этом плане процесс принятия решения предстает как один из описанных в [94, 104] регулятивных – интегральных процессов орга-

низации деятельности и обладает поэтому теми основными психологическими характеристиками, которые присущи всем интегральным процессам. По отношению к процессу принятия решения эти характеристики конкретизируются следующим образом.

Во-первых, процессы ПУР являются комплексными, *синтетическими образованиями* по своему процессуально-психологическому составу. В них включены все виды психических процессов (когнитивных, эмоциональных, волевых, мотивационных). Лишь на основе такого синтеза оказывается возможной выработка и принятие управленческих решений. В силу этого когнитивные процессы, «рациональные механизмы», являясь, безусловно, очень важными для управленческих решений, все же не исчерпывают их содержания, не передают всей их действительной сложности и противоречивости. Рациональный управленческий выбор часто деформируется под воздействие эмоциональных факторов. Он часто становится гипертрофированно «волевым» (или даже волюнтаристским); нередко находится в «плёну» субъективных мотивационных (например, карьеровых) установок. Синтетический характер процессов ПУР является причиной того, что одна из их классификаций базируется на сравнительной мере представленности в них тех или иных психических процессов. В соответствии с ней выделяются *интеллектуальные* («рациональные»), *волевые, эмоциональные* решения.

Во-вторых, в процессах ПУР сохраняется и другая важнейшая особенность интегральных процессов – исходно *регулятивная направленность*. Однако именно в управленческой деятельности эта их особенность максимально «камуфлируется» и не выглядит очевидной. Дело в том, что именно управленческие решения настолько важны и выделяются как самостоятельная, имеющая ключевое значение для всех функций управления задача, что создается впечатление их автономности. Любое решение, однако, всегда принимается для того, чтобы оно было реализовано, чтобы на его основе были организованы те или иные действия, то есть «для чего-либо другого». В этой связи со всей определенностью необходимо подчеркнуть, что как бы ни были значимы и даже критически важны те или иные решения, в любом случае они сохраняют свой подчиненный, обслуживающий по отношению к деятельности в целом характер.

В-третьих, процессы ПУР характеризуются и *разнообразием операционных средств* их реализации. Они могут осуществляться и как симультанный (одномоментный) акт, и как развернутое действие, и как система соподчиненных действий, и в форме деятельности образований,

а в предельных, особых случаях принимают форму относительно автономной, специализированной деятельности по выработке решения. Иначе говоря, в процессах ПУР используется практически вся система операционных средств, имеющаяся в структуре деятельности.

В-четвертых, процесс ПУР выступает как интегральный в плане своего *компонентного состава*. Он образован постоянным набором определенных «единиц» – компонентов. Ими являются: информационная основа, правила, критерии, альтернативы, способы, гипотезы. *Информационная основа* – это вся совокупность данных, на основе которых осуществляется выработка и принятие решения. *Правила* решения представляют собой различные требования, нормативные предписания, условия и ограничения, которые необходимо учитывать в ходе его выработки и которые выступают поэтому в качестве основных регуляторов данного процесса. *Критерии* выступают своеобразной формой конкретизации в решении общей цели деятельности и являются наиболее важными факторами, которые должен быть обеспечены в результате решения. Например, принятие инновационного решения о том, следует или нет внедрять новую технику на каком-либо производственном участке, будет зависеть от доминирующего критерия. Если им является фактор минимизации текущих затрат, то решение, скорее всего, будет отрицательным. Если же критерием будет максимизация производительности в будущем, то решение, скорее всего, окажется положительным. *Способы* – это конкретные процедуры, тактики подготовки и принятия решения. *Альтернативами* обозначаются любые субъективно различаемые варианты выхода из проблемной ситуации, независимо от того, сформулированы ли они самим субъектом или заданы ему извне. Качество управленческих решений определяется содержанием этих компонентов, зависит от меры их полноты и адекватности ситуациям выбора. Совокупность указанных компонентов, а также связи между ними обозначаются понятием *формальной структуры* процессов ПУР. Ее наличие является объективным условием для реализации любого процесса принятия решения. Мера сложности и разнообразия этих компонентов наиболее высока в управленческих решениях, а задача согласования этих компонентов здесь кардинально усложняется.

В-пятых, общей особенностью является и наличие у процессов ПУР определенных и постоянных *этапов*, фаз их реализации, а также их закономерной последовательности. Она обозначается понятием *процессуального инварианта* решений. Далее эта особенность управленческих решений, в которой проявляется одна из наиболее общих черт индивиду-

ального выбора – его временная упорядоченность, будет рассмотрена более подробно. Пока же отметим, что в качестве основных этапов решения выделяются следующие его фазы: определение проблемы, формирование представления о задаче выбора, информационная подготовка решения, формирование множества альтернатив, оценка альтернатив, выработка критерия решения, собственно выбор, конкретизация решения, контроль за его реализацией, коррекция решения.

В-шестых, в процессах ПУР максимально полно проявляется еще одна важная черта индивидуального выбора – *высокая вариативность*, изменчивость в зависимости от изменения условий реализации. Процессы принятия решения вообще выступают как одно из наиболее «чувствительных» к любым изменениям звеньев организации деятельности. Они являются ведущим средством ее стабилизации и адаптации к изменяющимся условиям, к условиям неопределенности. Для управленческой деятельности условия неопределенности наиболее характерны. Это повышает меру вариативности процессов ПУР, а само свойство изменчивости решений становится одним из главных условий их эффективной реализации.

В-седьмых, в процессах ПУР с максимальной отчетливостью и полнотой проявляется и наиболее общий, фундаментальный феномен – расхождение *нормативного* и *реального* их содержания. Оно возрастает в силу действия дополнительных причин:

- 1) резкого увеличения объема нормативных предписаний и требований к процедурам и результатам ПУР, что делает практически нереальным их полный учет в ходе решений;
- 2) связанной с этим неопределенности и неоднозначности, а во многих случаях – несовместимости различных нормативных предписаний;
- 3) частого отсутствия системы нормативных предписаний вообще или такой степени их обобщенности, которая делает их непригодными к использованию.

В той же степени, с какой процессы ПУР характеризуются как индивидуальные, они предстают и в качестве процессов совместного (группового) выбора. Влияние групповых факторов на процессы ПУР может быть двух основных типов: прямым и опосредованным. Первый тип характерен для управленческих решений, которые строятся в коллегиальной форме, то есть в форме непосредственного взаимодействия руководителя и подчиненных. Второй тип свойствен процессам решения, развертывающимся в индивидуальном плане, то есть без непосредственных контактов руководителя с подчиненными, но при обязательном учете им позиций и мнений подчиненных, групповых факторов в целом.

Главной причиной существования процессов ПУР в коллегиальной – групповой форме – является то, что она обладает в целом *большими возможностями*, большей «мощностью» по сравнению с индивидуальными. Поэтому она выступает «вынужденным средством» организации процессов выбора в тех ситуациях, в которых мера их сложности превышает индивидуальные возможности субъекта. Вместе с тем величина прироста потенциала группы не связана прямо и непосредственно с числом лиц, вовлекаемых в процесс решения, хотя, конечно, и зависит от него. Иначе говоря, увеличение объема группы не приводит к автоматическому возрастанию ее потенциала в процессах решения. При этом возникают два основных «разнонаправленных» феномена:

1. При положительном в целом влиянии групповых факторов имеет место феномен «групповой синергии», когда эффективность деятельности группы является более высокой, чем простая сумма возможностей ее членов. В процессах совместных решений данный феномен обозначается как эффект «*когнитивной супераддитивности*» [50, 54]. Супераддитивность – свойство системы (например, группы), состоящее в том, что она обладает такими качествами, которых нет у входящих в нее компонентов.

2. При отрицательном влиянии групповых факторов результативность совместной деятельности является меньшей, чем суммарный результат всех индивидуальных деятельностей. Это также находит проявление в процессах решения – в эффекте «*когнитивной инфрааддитивности*».

В психологическом плане наиболее интересно то, что ряд важных особенностей коллегиальных управленческих решений не только отличается от особенностей индивидуальных решений, но противоположен им. Так, очень характерным для коллегиально вырабатываемых управленческих решений является либо *несовпадение*, либо даже *противоположность* индивидуально вырабатываемых его участниками вариантов решения с общими целями всей группы.

Этой ситуации в принципе не может быть в индивидуальных решениях, поскольку они всегда так или иначе содействуют достижению целей индивида. Субъект может ошибаться, принимая решения, однако он всегда заинтересован в том, чтобы решение приближало общую цель деятельности. В условиях же группы ее цели и цели различных субъектов могут не только не совпадать, но и быть противоположными. В силу этого возникает своеобразный *феномен расхождения* индивидуальных решений с целями совместной деятельности. Его преодоление представляет одну из основных трудностей и ключевое противоречие процесса коллегиаль-

ных управленческих решений. Эта особенность проявляется и в иных многообразных феноменах совместных решений. Среди них наиболее значимы следующие: несовпадение и (или) *антагонистичность* индивидуальных *критериев* выбора в группе; явление *аксиологического* (ценностного) *диссонанса*, состоящее в несовпадении индивидуальных норм и установок как регуляторов процессов принятия решения; *несовместимость* индивидуальных *альтернатив* и предпочтений. Все это порождает основную проблему теории группового выбора – *проблему агрегации* (согласования) индивидуальных предпочтений.

Характерной особенностью коллегиальных управленческих решений является и то, что важнейший их компонент – информационная основа принимает как бы *распределенную форму*: она разнесена по отдельным «решателям». Тем самым блокируется действие одного из основных принципов реализации индивидуального выбора – *принципа прямого доступа* субъекта выбора к его информационной основе. Он возможен лишь в опосредованной форме – через коммуникации членов группы, вырабатывающей решения. Среди всех типов коммуникации ведущее место принадлежит вербальной коммуникации. *Механизм вербализации* как средство обмена индивидуальной информацией является, следовательно, еще одной важнейшей особенностью совместных решений. С ним связана еще одна особенность коллегиальных управленческих решений. Она обозначается как условие *обязательной рационализации* индивидуальных аргументов (вообще – позиций, высказываний). В индивидуальных решениях далеко не всегда рационализированная, вербализованная информация является для субъекта более важной, чем информация, эмоционально окрашенная, но невербализованная или неосознаваемая. В групповых решениях дело обстоит иначе. Информация, предназначенная для групповой дискуссии, должна быть обязательно рационализирована, а часто намеренно лишена субъектной, эмоциональной окраски. Чем более это достигается, тем в большей мере рационализированная, то есть аргументированная, информация влияет на окончательное решение.

Новой является и такая черта коллегиальных управленческих решений, как механизм *ролевой дифференциации*. Он состоит в том, что различные члены коллегиального управленческого решения могут принимать на себя разные роли в его выработке, что проявляется в различиях формы, характера и меры их участия в решении. Происходит их специализация на тех аспектах данного процесса, которые в наибольшей степени соответствуют их особенностям. Данный механизм про-

является и в существовании эмпирически известных *типов* участников совместных решений. Это – типы «критика», «эрудита», «генератора идей», «скептика», «оптимиста», «координатора» и др. Механизм ролевой дифференциации сопровождается явлением *ситуативного лидерства* в выработке решения. Он состоит в том, что на разных стадиях решения роль лидера могут принимать на себя различные члены группы – чаще всего те, чей тип наиболее соответствует характеру того или иного этапа. Скажем, в начале решения при большой степени неясности ситуации роль лидера может брать на себя «эрудит», затем приходит черед «критика» и т. д.

В коллегиальных управленческих решениях имеет место феномен *распределения ответственности*. В своей максимальной выраженности эта характеристика может приводить к своеобразной инверсии атрибута ответственности за решения и порождать в итоге не менее хорошо известное явление «коллективной безответственности».

Характерной особенностью коллегиальных управленческих решений является наличие *двух основных принципов* его итогового принятия. Первый: группа принимает в качестве итогового какое-либо из индивидуально предложенных решений – чаще всего то, которое было сформулировано ее лидером (руководителем). Второй в качестве итогового принимается решение, которое не было исходно предложено ни одним из членов группы и, более того, то, с которым полностью не согласен ни один из них. Здесь итоговое решение выступает продуктом *компромисса*.

Все рассмотренные категории особенностей процессов ПУР (деятельностные, индивидуальные и групповые) тесно взаимосвязаны между собой. В управленческой деятельности они представлены слитно, а их синтез приводит к возникновению еще одной категории закономерностей управленческих решений – интегральных *обобщающих* их характеристик. Ключевую роль при этом играет наиболее важный атрибут управленческой деятельности – механизм иерархии в целом и иерархической организации выработки решений в частности. Именно иерархия «склеивает» индивидуальный и групповой выбор в целостность, в новый тип решений. Согласно этому принципу, в любом управленческом решении, каким бы широко коллегиальным оно ни было, «окончательное слово» принадлежит руководителю. В этом смысле (по процедуре окончательного принятия) оно всегда остается индивидуальным. С другой стороны, иерархический механизм является *средством* организации группового выбора. Эксперименты показывают, например, что даже при отсутствии изначального лидера группы, оказавшиеся в ситуации при-

нятия решения, начинают – на первых порах стихийно, а потом вполне целенаправленно и осознанно – формировать, порождать лидера [115, 118]. Он необходим именно как средство организации групповых процессов, связанных с выработкой решения.

Механизм иерархизации приводит к возникновению новых особенностей процессов принятия решения. Так, важнейшим свойством любого решения является его *реализуемость* (иногда даже более важным, чем его качество). Это – возможность организации на его основе конкретных исполнительских действий. Однако обеспечение именно этого свойства по отношению к групповым решениям связано с принципиальными сложностями. Дело в том, что главной трудностью любого совместного решения является задача агрегации индивидуальных предпочтений (позиций, альтернатив, критериев, ценностей и др.). Ее сложность очень резко возрастает при увеличении размера группы, что, в свою очередь, требует все большего времени для ее решения и подключения все новых ресурсов для этого. Тем самым резко снижается вероятность ее решения. Однако в жестких условиях управленческой деятельности эта задача всегда, и притом – безусловно должна быть решена. Поэтому должно существовать и средство, позволяющее всегда и достаточно быстро решать эту задачу. В качестве такого средства выступает механизм иерархизации группы, благодаря которому группа теряет паритетный статус. Основная задача группового выбора решается при этом достаточно просто и быстро, а в большинстве случаев – и эффективно: не через *согласование* индивидуальных предпочтений, а через их *подчинение* варианту руководителя. Тем самым обеспечивается и важнейшее свойство любого процесса принятия решения – свойство реализуемости. В связи с этим иерархию следует рассматривать как организационный принцип коллегиальных управленческих решений, который необходим и достаточен для обеспечения этого их основного свойства.

Далее, под влиянием принципа иерархии в процессы решений включается новая и мощная группа факторов, обусловленных системой *властных* отношений в организации. В результате этого возникают феномены принуждения, подавления, игнорирования индивидуальных мнений, контроля, оценочных отношений, санкционирования, запрета и др. Они значительно воздействуют на все аспекты выработки решения, определяют его содержание и динамику. Вместе с тем и в плане процессов принятия решения выполняется известное положение, согласно которому властные отношения есть процесс двусторонний. Наряду с властью руководителя, существует своеобразное явление, обозначаемое как «власть подчиненных»,

а их соотношение образует так называемый «баланс властей». Поведение руководителя в ходе решения зависит от характеристик членов группы (организации), от их компетентности, а также от сложных и специфических его отношений с каждым из них. Баланс властей в целом является мощным фактором всего процесса решения. Он является преимущественно ограничивающим по отношению к поведению руководителя. В значительной мере руководитель принимает то решение, которое позволяет ему группа, или, по крайней мере, то, которое будет реализуемым с точки зрения ее характеристик. При этом одной из особенностей деятельности руководителя является поведение, направленное на уменьшение «власти подчиненных» в выборе и тем самым – на увеличение личной свободы при его осуществлении. Вместе с тем именно баланс властей выступает важным условием принятия эффективных, взвешенных решений.

Механизм иерархизации обуславливает и еще одну специфическую черту. Руководитель обладает относительной свободой в плане выбора (подбора) тех членов организации, которые включаются в процесс выработки решения, то есть свободой в формировании «субъектного базиса» решений. В целях выработки решений руководитель в значительной мере произвольно сам определяет сравнительно ограниченный круг лиц, привлекаемых к этому процессу. Как отмечают М. Мескон и др., «дело руководителя – выбирать тех, кто будет принимать решения» [168]. Эффективность решений в значительной мере определяется, а в большинстве случаев и предопределяется адекватностью их «субъективного базиса», его соответствием содержанию задач выбора. Следовательно, в иерархически организованных управленческих решениях имеет место принципиально новая функция руководителя – функция формирования «субъективного базиса» решений (которой нет ни в индивидуальных решениях, ни в совместных решениях паритетного типа). Являясь главной, она конкретизируется в иных функциях. Они связаны с организацией совместной деятельности по выработке решения. Это – иницилирующая, оценочная, санкционирующая, побуждающая, мотивационно-стимулирующая, координирующая, арбитражная, коррекционная функции.

Значительную долю информационной основы управленческих решений составляют данные, получаемые руководителем не непосредственно (объективно), а предоставляемые ему подчиненными субъектами во вторичном и поэтому подверженном субъективным деформациям виде. При этом в роли информационных «каналов» выступают сами субъекты – участники выбора. Следствием этого является возникновение многочисленных негативных феноменов, влияющих на решения.

Это – намеренная (или нет) дезинформация; субъективная тенденциозность информации; акцентирование на приемлемой и желательной для руководителя информации; неполное информирование; предоставление информации в обобщенном (и, следовательно, неконкретном) виде и др. Все это приводит к неполноте, а часто – к искажению информационной основы решений руководителя. Поэтому сам сбор информации, придание ей необходимой полноты и адекватности в управленческих решениях становится относительно автономной и сложной задачей.

Процессы управленческих решений характеризуются новыми психологическими особенностями и с точки зрения их реализации. Их важной чертой является то, что они реализуются преимущественно не в деятельности самого руководителя, а в деятельности иных членов группы, организации. В связи с этим общая задача выработки и принятия управленческих решений также усложняется и обогащается дополнительными функциями. Это – функции убеждения в обоснованности и перспективности решения, доведения решения до исполнителей, конкретизации решения и распределения ролей по его реализации, контроля за исполнением решения, коррекции решения – вплоть до инициации нового решения в случае неэффективности первоначально принятого.

Под влиянием механизма иерархизации возникают новые особенности и у общего феномена возложения и распределения ответственности. Хотя решения вырабатываются коллегиально, все же конечная ответственность за них возлагается персонально на руководителя, то есть имеет *персонифицированный* характер. При этом возрастает мера ответственности и изменяется само ее содержание: это уже не только «ответственность за решение задачи» и не только «ответственность за себя», но и «ответственность за других». Иными словами, феномен ответственности приобретает определенную структуру. Она включает, как минимум, три главных компонента: личностный, деятельностный и групповой. Между ними могут складываться различные отношения, формироваться разные приоритеты, порождаться специфические коллизии, что проявляется в процессах решения.

Наконец, управленческие решения могут быть охарактеризованы как руководящие – собственно управляющие лишь в одном (хотя, конечно, главном) аспекте. Однако заметная часть таких решений одновременно выступают и как *исполнительские*. Они призваны реализовать требования, задачи, приказы, предписания со стороны организационных структур более общего плана, в которые включена практически любая группа и организация. В результате этого управленческие решения обогащаются

дополнительными факторами – метаорганизационными. Именно они, являясь директивными, по своей значимости часто превосходят внутриорганизационные факторы. Руководитель вынужден вырабатывать решения, одновременно являющиеся и управленческими, и исполнительскими. Это является проявлением его маргинального статуса, часто придает противоречивость его поведению в процессе принятия решения.

Итак, механизм иерархизации обеспечивает важное свойство коллегальных решений – свойство реализуемости. Он создает достаточные условия для решения главной задачи группового выбора – для агрегации индивидуальных предпочтений. Кроме того, он выступает дополнительным и мощным средством повышения общей меры организованности группы в процессах принятия решения. Все это обуславливает в целом большую эффективность решений в иерархически организованных группах. В сколь-нибудь больших по численности организациях он вообще является единственно возможным средством реализации решений.

Однако за этот «крупный выигрыш» приходится платить тем, что в условиях иерархии возникают множественные *негативные феномены* и трудности выработки решений. Среди них необходимо отметить следующие закономерности: снижение меры индивидуальной продуктивности рядовых членов выработки решения; возрастание времени и «стоимости» выработки решения; снижение меры креативности членов группы в условиях иерархических решений; большую стереотипность такого рода решений; их выраженную инерционность и консерватизм; деформации выбора и снижение степени его рациональности; искажения информационного базиса решений; трудности исполнения субъективный образ объективной ситуации; он отвлечен от многих ее особенностей, но в то же время главные с точки зрения целей решения ее параметры выделены в нем максимально рельефно. Он очень сходен с описанным ранее оперативным образом и обладает его основными свойствами. Такой образ рассматривается в качестве своеобразной интеллектуальной модели ситуации – в качестве ее *концептуальной модели*. Какой будет эта модель, как видит субъект проблему, как он ее понимает, во многом определяет и то, как он ее будет разрешать и насколько эффективно справится с этим. Данный этап крайне важен для всего решения; он занимает от 20 до 30 % общего времени решения.

Формирование исходного множества альтернатив. На данном этапе субъект формулирует различные варианты выхода из ситуации. Первоначально они выступают как *гипотезы*, а затем могут переходить в разряд альтернатив, подлежащих дальнейшему рассмотрению.

Формулировка критерия (критериев) элиминации исходного множества альтернатив. Важной психологической особенностью является то, что выбор обычно осуществляется не на основе исходного множества альтернатив. Предварительно происходит своеобразный «отсев» наименее привлекательных и значимых, по мнению субъекта, альтернативных вариантов. Этот процесс называется *элиминацией альтернатив*. Например, критерием такой элиминации может быть степень реализуемости альтернатив: те из них, которые сами по себе являются хорошими или даже идеальными, но не реальными, невыполнимыми данным субъектом в данных условиях, просто исключаются из дальнейшего процесса. Данный этап нередко осуществляется в неосознаваемой форме. *Элиминация альтернатив исходного множества* включает сопоставление предварительно сформулированных альтернатив со сформулированным критерием элиминации. В результате этого исходное множество альтернатив резко сокращается, что прощает их последующий анализ и окончательный выбор.

Оценка полезности исходов альтернатив. Отобранные по критерию элиминации альтернативы подвергаются на данном этапе всестороннему анализу с точки зрения субъективной полезности (выгодности) тех исходов, к которым они могут привести. Оценивается также вероятность их реализации, а также «взвешиваются», сравниваются позитивные и негативные последствия каждой из альтернатив. Данный этап обозначается еще и как этап максимизации альтернатив, поскольку его основной целью является определение именно той альтернативы, которая обладает максимальной субъективной полезностью.

Выбор максимизированной альтернативы. Это – ключевой этап всего процесса, так как на нем осуществляется собственно выбор одной из множества альтернатив, принимается решение о конкретном направлении действий по выходу из ситуации.

Реализация решения включает совокупность исполнительских действий, направленных на осуществление выбранной альтернативы.

Оценка результатов реализации решения связана с определением того, достигнута цель решения на основе выбранной альтернативы или нет. В том случае, если оценка позитивна, цикл решения завершается. Если она негативна, то цикл решения возобновляется и имеет место возврат на начальные этапы решения, как бы повторная попытка решения.

Коррекция решения. Наиболее типичным является вариант оценки, показывающий, что результат *частично* достигнут, а частично нет. В этом случае отсутствует необходимость в полном пересмотре решения и его осуществлении заново. Более целесообразна коррекция – уточнение

и своеобразная «доводка» решения до требуемых параметров. Это, однако, не единственный из существующих вариантов выделения этапов процесса решения. Например, Л. Хоффман выделяет несколько иную последовательность этапов: определение проблемы и постановка целей; спецификацию барьеров, которые необходимо преодолеть; генерирование альтернативных решений; оценку решений; адаптацию принятого решения [366].

Рассмотренные этапы образуют в своей совокупности полный цикл принятия решения. В реальности нередко встречаются его сокращенные, редуцированные формы. В них отдельные фазы исключены, что характерно, например, для относительно простых ситуаций выбора или для дефицита времени. Наоборот, в очень сложных ситуациях указанные этапы могут обогащаться новыми дополнительными действиями и операциями, связанными с анализом ситуаций, с поиском путей выхода из них.

В тех случаях, когда процесс принятия решения осуществляется в групповой форме, большинство из рассмотренных этапов сохраняется, хотя и частично видоизменяется. Вместе с тем коллегиальные решения обогащаются новыми психологическими особенностями и этапами; основные среди них следующие.

Начало развертывания коллегиального управленческого решения требует *определения системы исходных данных* – «отправных точек» всего последующего процесса: выбора цели, оценки ресурсов, оценки неопределенности ситуации (ее зоны, вида), формирование групповых представлений о каждом ее члене. Осознание группой неопределенности – критический стимул для развертывания процесса решения. Однако не менее важным условием эффективности данного процесса является максимально возможное сужение зоны неопределенности, достижение членами группы согласия о границах этой зоны, а также о характере самой неопределенности и сути задачи по ее устранению.

Второй специфический этап выработки коллегиального управленческого решения обусловлен уже отмечавшейся относительной свободой руководителя при *формировании «субъективного базиса»* решений, то есть определения состава группы, подключаемой к решению. Это одна из важнейших функций руководителя, во многом определяющая эффективность итогового решения. Причем специфика управленческой деятельности такова, что она в принципе открывает возможности не только для подбора «решателей», но и для создания специальных *организационных подструктур* в целях выработки решений. К участию в них могут привлекаться соответствующие специалисты – различного рода эксперты, аналитики, советники, консультанты.

Третий этап процесса коллегиального решения предполагает формирование информационной основы решения. Она обозначается понятием «*общего фонда информации*» [175]. Его формирование отличается сложным и противоречивым характером. Оно разворачивается не по типу внесения последовательных информационных вкладов каждым членом группы («по очереди») а принципиально иначе. Первые инициативные высказывания членов группы могут характеризоваться преднамеренной обедненностью содержания. Они выполняют не столько информирующую, сколько провоцирующую функцию и преследуют цель получить информацию от других членов группы, вызвать их на высказывания. Более того, часто первые высказывания делаются не столько для того, чтобы проинформировать группу, сколько для того, чтобы скрыть те или иные данные, а то и для намеренной дезинформации. И лишь в дальнейшем, по мере расширения общего фонда информации, индивидуальные высказывания становятся более содержательными. Следовательно, каждый индивид вносит свой вклад в общий фонд информации не сразу, а посредством ряда циклов. Полнота каждого цикла зависит от меры сформированности общего фонда информации: чем он обширнее, чем больше количество информации стало «общим достоянием», тем откровеннее становятся высказывания участников решения. Следовательно, одним из основных принципов формирования информационной основы является многоступенчатость, «спиралевидное» обогащение изначально бедного и аморфного информационного фонда. Эта закономерность обозначается как *принцип итеративности* выработки решения.

Четвертый основной этап процесса коллегиальных решений (и одновременно условие его реализации) характеризуется тем, что группа вырабатывает своего рода *метарешение* относительно выбора стратегии дальнейшей организации решения. Это решение может быть затем скорректировано, однако как план – план гибкий, неалгоритмического характера – оно обязательно должно быть выработано. Иными словами, здесь решается вопрос не о том, какая альтернатива должна быть принята, а о том, как будет вестись сам поиск вариантов и их выбор.

Пятый этап коллегиального решения связан с определением членами группы *представлений об индивидуальных целях*, предпочтениях, возможностях и качествах других членов группы. Эти представления обогащают уже частично сложившийся общий фонд информации, дополняя его сведениями о ценностных (аксиологических), типологических и профессиональных возможностях членов группы. Формирование

таких представлений может осуществляться несколькими различными способами: непосредственно через прямое (как вербальное, так и невербальное) межличностное общение; опосредованно – через косвенные информационные источники; через понимание намеренно демонстративных (часто дезинформирующих) высказываний членов группы относительно своих позиций, целей и др.

Шестой этап предполагает интенсивное развёртывание процессов *групповой дифференциации*. Определяются (чаще в стихийной форме) роли отдельных членов в выработке решения и решается один из центральных вопросов – вопрос о *ситуативном лидере*, корректируется иерархическая структура группы. Далеко не всегда этим лидером является формальный руководитель группы. Наоборот, довольно типичной формой поведения руководителя является ситуативное делегирование лидерства в выработке решения другим членам группы. После выявления лидера, как правило, складываются три основные подгруппы: «поддерживающая лидера», «оппозиционная» и «нейтральная». При отсутствии явного лидера, в особенности при так называемом попустительском стиле руководства выработкой решения, дифференциация группы приобретает коалиционный характер паритетного типа.

Седьмой этап предполагает выработку группой еще одного метарешения. Его содержанием выступает *выбор критерия*, который будет положен затем в основу согласования индивидуальных предпочтений. Данный этап в большинстве случаев является наиболее болезненной и противоречивой фазой всего процесса группового решения, поскольку именно он связан с поиском и установлением компромисса общегрупповых и индивидуальных интересов. Существует ряд критериев согласования, основными из которых выступают критерии *Нэш-оптимальности* и *Парето-оптимальности* [205]. Первый из них отдает приоритет индивидуальным предпочтениям, а второй – общегрупповым. Каждый член группы на данном этапе стремится к максимально полному удовлетворению своих интересов. Они, однако, в общем случае не совпадают с интересами других членов группы и, что еще важнее, с общегрупповыми целями. Поэтому для удовлетворения хотя бы части индивидуальных интересов каждый индивид вынужден идти на уступки, в силу чего данный этап приобретает компромиссный характер.

Восьмой этап связан непосредственно с самим актом выбора конкретного альтернативного варианта. Он имеет определяющее значение для всего процесса в целом. Такой выбор может осуществляться несколькими основными способами:

- во-первых, на основе правила «простого большинства» – в форме *мажоритарной стратегии*;
- во-вторых, на основе выработки и последующего принятия *компромиссного решения*, то есть на основе достижения групповой согласованности (в основе которой лежит *стратегия консенсуса*);
- в-третьих, за счет принятия того варианта, который предлагает или *навязывает* формальный лидер (руководитель);
- в-четвертых, если нет возможности прийти к согласованному решению, группа может при определенных условиях *переформулировать* исходную задачу и направить свои усилия к тому, чтобы уйти от самой необходимости принятия решения. Частными проявлениями этого способа выступают, например, запрос рекомендуемого решения от вышестоящего руководства или пассивное ожидание «саморазрешения» проблемы.

Необходимо также выделение в качестве самостоятельного этапа, содержанием которого является *организация исполнения* выработанного и принятого решения. Это тем более важно, что наиболее характерной особенностью управленческой деятельности является разделение функций руководства и исполнения, в силу чего сама реализация решения как бы «отчуждается» от основного «решателя» – руководителя, переносится на исполнителей. Это требует специальных достаточно сложных процедур. Они обязательно включают контрольные мероприятия за реализацией решения. Этим обуславливается то, что в ряде случаев контроль рассматривается и как самостоятельный этап общего процесса решения. Ему сопутствуют и иные, также значимые, действия, например санкционирующие, дисциплинарные, поощрительные и др.

Заключительная стадия процесса коллегиальных решений связана с реализацией *коррекции* и, более того, с *компенсацией* неудачных и (или) неправильных решений. Большинство профессиональных, в том числе и управленческих, решений отнюдь не носят необратимого характера, а обладают свойством *деятельностной обратимости*. Они могут быть исправлены, скорректированы. Это свойство осознается и учитывается группой уже в процессе выработки решения, входит в него как одно из ведущих условий. В частности, это проявляется в том, что при паритетности двух или более альтернатив группа всегда будет принимать ту, которая допускает большие возможности компенсации решения, если оно окажется неудачным.

Помимо указанных этапов, выступающих одновременно и условиями эффективной реализации процессов коллегиальных управленческих решений, существует еще одно немаловажное условие их реализации.

Это – положение о целесообразности *динамической смены лидера* на различных фазах процесса принятия решения. Так, на начальной фазе решения роль ситуативного лидера должна быть предоставлена тому, кому легче завязать дискуссию, начать обсуждение. Фаза формирования информационно-формационной основы решения требует уже иных личностных качеств – не столько инициативности и экспрессивности, сколько компетентности, креативности, эрудированности. Это должно привести к смене лидера. Если процесс обсуждения начинает заходить в тупик и требуется генерация принципиально новых подходов, необходима еще одна смена лидера: им должен стать тот член группы, который способен сформулировать нестандартную, оригинальную точку зрения на рассматриваемую проблему. Наконец, на заключительной фазе – фазе выбора окончательного варианта лидер должен снова смениться и им в идеале должен стать индивид с наиболее развитыми волевыми качествами.

Представленная характеристика содержания и последовательности основных этапов коллегияльных управленческих решений дана, так же как и описание процесса индивидуального выбора, в их наиболее развернутом виде, в качестве их полного цикла. В свою очередь, полный цикл этапов достаточно сходен с нормативным оптимумом выработки решений. Однако в том-то и состоит специфика реально-психологической организации, что не во всех случаях конкретные решения включают в себя полный набор этапов. Важной психологической закономерностью является то, что процессы ПУР могут очень существенно отклоняться от рассмотренного «нормативного оптимума». Данное обстоятельство обозначается как феномен расхождения нормативного и дескриптивного содержания процессов принятия решения. Такое расхождение имеет две основные группы причин.

Во-первых, оно может быть следствием субъективных *ошибок*, например неспособности к четкой формулировке критериев выбора или некритической оценки последствий альтернатив. В первом случае этап формирования критериев вообще может не осознаваться и как бы «выпадает» из процесса решения. Во втором случае имеет место «ошибка первой альтернативы»: некритически, излишне оптимистически оценивается первая из сформулированных альтернатив и она в итоге принимается как окончательный вариант выбора, а вся стадия «взвешивания» альтернатив фактически исключается из процесса.

Во-вторых, оно может быть *средством оптимизации* процесса решения. Действительно, в случае относительно несложных ситуаций или сходных с уже встречавшимися ранее, вся совокупность этапов не толь-

ко необязательна, но и будет отрицательно влиять на решения, излишне их загружать. В типичных для деятельности достаточно стереотипных ситуациях имеют место своего рода одномоментные (симультанные) решения. Они осуществляются без развернутой процессуальной динамики и реализуются не по типу продуктивного нахождения нового решения, а по типу *репродукции* – поиска обобщенного аналога ситуации в прошлом опыте и ее преодоления на основе уже известного способа. Тем самым к решению подключается система прошлого опыта, причем в организованном виде – виде целостной ситуации, сходной в принципиальных чертах с возникшей.

Репродуктивные решения очень широко представлены в управленческой деятельности в силу ряда важных причин.

1) Они экономичны, не требуют больших временных и интеллектуальных затрат.

2) Они в большинстве случаев эффективны, поскольку «проверены опытом».

3) Они менее рискованны, так как в случае ошибки всегда сохраняется возможность частичного снятия с себя ответственности апелляцией к прошлым событиям (феномен «ссылки на прецеденты»). Подобный тип решений приобретает форму прямого перехода от этапа формирования представления о задаче к собственно решению и поэтому не включает каких-либо промежуточных этапов. Он, как уже отмечалось в главе 3, был обозначен нами понятием «выбора без перебора» [98].

В связи с этим очень типичным для руководителя является стремление к максимальному обогащению, расширению арсенала такого рода основных, наиболее характерных для его деятельности профессиональных ситуаций. В целом, как показывают психологические исследования, если нет крайней необходимости для отказа от репродуктивных решений, то используются именно они. Такая необходимость, однако, возникает также очень часто и связана, прежде всего, с постоянным возникновением в деятельности новых ситуаций, аналогов которых просто нет в прошлом опыте. Поэтому при усложнении ситуаций или возникновении новых ситуаций имеет место *сукцессивизация* решений, то есть выделение в них отдельных, самостоятельных этапов. Однако мера такого расчленения опять-таки должна быть не максимальной, а *достаточной* с точки зрения достижения конечной цели – выработки решения. Так, если в «выбор без перебора» (то есть в репродуктивное решение) включается всего один дополнительный шаг – формулировка альтернатив, то он сразу же резко усложняется и превращается в «выбор через перебор». Далее, при еще

большем усложнении ситуации необходимо включение дополнительных этапов – оценивания альтернатив, информационной подготовки, «взвешивания» последствий альтернатив. Поэтому процесс ПУР нельзя рассматривать как организацию изначально предзаданных этапов, поскольку даже сам их набор не задан исходно, а изменяется в зависимости от сложности ситуации. Мера расчлененности процесса на этапы и, значит, само их количество в нем должны быть не максимальными, а достаточными для достижения цели. Именно цель выступает тем основным фактором, который определяет не только направленность процесса решения, но и все его содержание, и даже то, какие этапы будут в него включены, а какие нет. Поэтому для достижения цели необязательно в любом случае «пройти» по всем нормативно предписываемым этапам, реализовать их набор в полном объеме. В каждом случае мера развернутости процесса должна быть минимально достаточной.

В связи со сказанным в теории управленских решений сформулированы два принципа организации процессов решения. Во-первых, принцип *целевой детерминации*, согласно которому именно цель является ведущим регулятором, главным фактором организации этого процесса. Во-вторых, принцип *минимально достаточной дифференциации* процесса на этапы, согласно которому мера его расчлененности на этапы должна быть минимально достаточной для осуществления выбора.

Существует и еще одно важное различие нормативного психологического содержания процессуальной организации управленческих решений. Это – наличие в содержании управленческих решений постоянных *возвратов* с последующих этапов решения на предыдущие и их переосмысление. Это – и их трансформация с учетом новой информации и новых аргументов, альтернатив и факторов. Тем самым обеспечивается коррекция предыдущих этапов последующими, а в целом повышается мера внутренней согласованности и целостности всего процесса. По отношению к управленческой деятельности это связано, по крайней мере, с двумя основными причинами. Во-первых, в силу особой значимости этих решений необходимо обеспечить обоснованность каждого из этапов, их текущую коррекцию в связи со «вновь обнаруживающимися обстоятельствами». Во-вторых, межличностный характер коллегиальных управленческих решений содержит предпосылки для необходимости возвратов, поскольку известен феномен «застревания» некоторых участников группы, принимающей решение, на тех или иных этапах и инициации ими возвратов к ним. Эта закономерность, проявляющаяся в систематических возвратах на предыдущие этапы, в их многократном «проигрывании» и последова-

тельном совершенствовании, обозначается как *принцип итеративности* процессуальной организации. Благодаря ему становится возможным обмен содержанием между различными фазами решения, что повышает возможности каждой из них, процесса в целом. Он является необходимым условием целостности, внутренней непротиворечивости процесса.

В заключение процессуальной характеристики управленческих решений отметим, что она имеет как бы два уровня – «поверхностный» и «глубинный». Первый обусловлен *закономерностями содержания* основных этапов и их *последовательности*. Они хотя и не полностью идентичны у различных типов управленческого выбора – индивидуального и коллегиального, но в целом похожи. В своем наиболее развернутом виде они сходны с нормативным оптимумом процессов принятия решения. Второй уровень обусловлен более скрытыми от наблюдения, но одновременно и значительно более важными психологическими принципами, лежащими в основе процессуальной организации управленческих решений. Это – принципы целевой детерминации, итеративности, минимально достаточной дифференциации. Именно они определяют *реальное* содержание процесса управленческих решений; обуславливают не то, каким он должен быть, а то, каким он на самом деле является. Они выполняют поэтому важнейшую приспособительную (адаптивную) функцию – согласовывают содержание процесса решения с конкретным содержанием и типом ситуации выбора и тем самым оптимизируют его содержание. В силу этого, они должны быть подвергнуты более детальному анализу, что и составит предмет рассмотрения в следующем параграфе.

4.2. Функциональная организация управленческих решений

Раскрытие закономерностей *нормативно-процессуальной* организации управленческих решений, осуществленное выше, создает необходимые условия для перехода к следующему основному аспекту их изучения – *дескриптивно-процессуальному*. В свою очередь, как показано в главе 1, он составляет одно из важнейших направлений реализации базового гносеологического плана – функционального. Категория функциональных закономерностей является, как известно, весьма широкой и гетерогенной, а проблема их изучения – комплексной и многоаспектной. По отношению к изучению процессов ПУР данная проблема конкретизируется в двух основных направлениях. Первое связано с раскрытием их функциональной организации в аспекте временного – *диахронического* развертывания

(функционального генезиса), то есть в плане их собственно *процессуальной* организации. Второе направление связано с раскрытием содержания и закономерностей тех *функциональных новообразований*, которые, складываясь под детерминацией процессов ПУР, лежат в основе их психологического обеспечения. Это – целостные *структуры личностных качеств* субъекта, обеспечивающие реализацию процессов ПУР⁴⁴.

Первое из указанных направлений (процессуальное) включает *микро-* и *макропроцессуальный* анализ. *Микропроцессуальный* анализ процессов ПУР направлен на установление собственных – «внутренних» закономерностей функционального их генеза, на раскрытие «логики движения» этих процессов. Он обычно формулируется в теории как проблема определения основных *этапов* управленческих решений и их организации в определенную последовательность. Затем выделяется совокупность (точнее – последовательность) определенных – весьма, впрочем, сходных в различных подходах – этапов решения, по которым «надо пройти» от начала до конца для выработки и принятия решения⁴⁵. Такой – «дискурсивно-стадиальный» (нормативно-процессуальный) подход рассматривается как основной и «канонический», если не сказать – аксиоматический. По отношению к нему, по-видимому, бессмысленно занимать критическую позицию, а сам он не является полностью неправильным. Однако он лишь достаточно приблизительно, а часто – не вполне адекватно характеризует *реальную* психологическую картину процессуальной динамики управленческих решений. Он представляет собой, скорее, *нормативный* идеал, своего рода «рационалистический оптимум» [81, 138, 426]. Это – лишь наиболее полная (и уже поэтому – отнюдь не единственная) форма процесса выработки решений, которую они *могут* принимать, но чаще – *не принимают*, реализуясь существенно иначе. Аналогичная картина была констатирована нами в предыдущей главе по отношению к процессуальной организации индивидуальных решений в целом.

Наш опыт изучения данного вопроса показывает, что основной при этом является другая закономерность функционального генеза процессов ПУР. Они в общем случае строятся не по типу интеграции некоторой инвариантной совокупности жестко и априорно предзаданных этапов (ста-

⁴⁴ Важнейшей среди них является способность к принятию управленческих решений, которая в дальнейшем также станет предметом нашего рассмотрения.

⁴⁵ Один из типичных перечней этапов как раз и был рассмотрен в предыдущем параграфе; он, напомним, выглядит следующим образом: 1) различение проблемы; 2) формулировка проблемы; 3) редукция исходной неопределенности до конечного множества альтернатив; 4) нахождение критериев; 5) анализ альтернатив по критериям; 6) выбор; 7) реализация и коррекция выбора [218].

дий), а по типу *дифференциации исходно целостного и нерасчлененного* образования лишь на те этапы, которые необходимы и достаточны для выработки и принятия решения в каждом конкретном случае.

Так, например, в относительно несложных (но одновременно – и очень частых, типичных) ситуациях деятельности процесс ПУР предстает обычно в минимально развернутом виде. Он может обретать форму прямого перехода от этапа формирования представления о задаче выбора и решению и вообще не включать каких-либо других – промежуточных стадий. Выше уже отмечалось, что подобный тип решений можно охарактеризовать как «выбор без перебора» [101, 107]. Посредством дополнительного дифференцирующего шага в процесс решения может включаться этап различения и (или) формирования альтернатив. Далее – но обязательно вследствие усложнения ситуации – возможна и необходима дифференциация и на иные этапы («критериального оценивания» альтернатив, их элиминации, ранжирования критериев по приоритету, «взвешивания» альтернатив и т. д.), то есть на все те этапы, которые зафиксированы в теории решений. Процесс ПУР поэтому не вполне правомерно рассматривать как организацию изначально предзаданных этапов; даже сама их представленность в процессе не задана исходно, а регулируется сложностью ситуации, соотношением «цель – ситуация». Мера дифференцированности процесса на этапы и, значит, – само их количество в нем должны быть не максимальными, а достаточными для достижения цели.

Таким образом, суть функционального генеза процессов ПУР – это дифференциация изначально целостной *процессуальной системы* на ее компоненты – этапы. Но тем самым и весь процесс ПУР предстает как закономерно организованная динамика этой специфически временной, процессуальной системы. В этой связи очень показательно также, что процессуальная динамика управленческих решений, как показывают результаты исследований [103, 105, 110, 112], подчиняется установленным ранее принципам системного генезиса, строится по ним (принципам неравномерности, гетерохронности, консолидации, нелинейности, взаимосодейственности и др. [103, 105, 110, 112]). Вместе с тем, процессуальное содержание управленческих решений богаче, а главное – противоречивее, нежели гармоническое в целом и сбалансированное развертывание процесса, описываемое известными системогенетическими принципами. Наряду с ними, большую и фактически – определяющую роль играют и иные, обнаруженные нами принципы процессуальной организации.

Первый из них – это принцип *минимально достаточной дифференциации*, охарактеризованный выше: процесс дифференцируется лишь на такое количество этапов, которое необходимо и достаточно для достижения результата – принятия решения.

Второй принцип – это принцип *целевой детерминации*. Цель по отношению ко всему процессу реализует свою основную функцию, являясь его системообразующим фактором. Это означает, что весь процесс разворачивается не «от начала к концу», не «от условий к результату», а, наоборот, от цели (как идеального образа результата – требуемого решения) к процессу, от «конца к началу». В любом случае именно целевая детерминация обеспечивает скоординированность всех этапов решения, их взаимовязку друг с другом и их содействие конечному результату.

Третий принцип – *принцип иерархичности*. Он состоит в том, что отдельные этапы процесса ПУР являются, во-первых, различными по своей значимости, а во-вторых, в структуре всего процесса они соподчинены именно в соответствии с их значимостью. Так, этапы формирования субъективного представления о задаче выбора и собственно выбор альтернативы включены в процесс решения практически в любом случае и при любой степени его дифференциации. Они поэтому характеризуются максимальной значимостью, образуют высший уровень иерархии этапов. Другие же этапы – формирование критериев, оценки и элиминации альтернатив и др., могут либо включаться в процесс, либо нет – в зависимости от специфики конкретной ситуации, ее сложности. Они являются поэтому объективно менее значимыми, иерархически соподчиненными и производными, вторичными.

Четвертый принцип – *принцип итеративности*. Он означает такую организацию процесса, которая допускает не только его «линейное», последовательное разворачивание, но и многократные «возвраты» с последующих этапов на предыдущие, сканирование содержания прошлых этапов в свете содержания последующих. Благодаря этому становится возможным обмен содержанием между различными фазами решения, что существенно оптимизирует весь процесс, повышает его «мощность». Он является также и необходимым условием его целостности и внутренней согласованности.

Далее, как показывают результаты проведенных нами исследований, уже с *самого начала* процесса решения в его структуре представлены все основные компоненты так называемой *формальной структуры* этого процесса [103, 105, 110, 112]. К ним, как известно из психологической теории решений, относятся следующие компоненты: информация о ситуации вы-

бора, правила его реализации, критерии принятия решения, способы его подготовки и принятия, альтернативы выбора и его гипотетические варианты, способы его реализации и, наконец, иерархически главный компонент выбора – его цель. Он, к тому же, выступает и в качестве системообразующего фактора по отношению ко всему этому процессу. Процесс разворачивается не как поочередное формирование компонентов и последующий их синтез, а как микрогенез их структуры, изначально включающей все ее компоненты (пусть и в неразвитом, недостаточно сформированном виде). Подобная закономерность в общем плане, как известно, описана в литературе и обозначается как *принцип одновременности закладки* компонентов систем [12, 291]. По отношению к разворачиванию процесса ПР она, однако, имеет специфику и отражает важную особенность этого разворачивания, состоящую в следующем. Как показывают данные самоотчетов, уже с самого начала процесс подготовки решения носит характер не столько анализа ситуации неопределенности, сколько строится по типу поиска некоторой более общей и представленной в прошлом опыте субъекта ситуации, по отношению к которой наличная ситуация является подобной, аналогичной ей. Поэтому начальный этап решения – этап формирования «субъективного представления о задаче ПР» 1[42] разворачивается не по типу продуктивного генезиса, а по типу *репродукции*, поиска обобщенного аналога ситуации в прошлом опыте и ее актуализации как начального средства выработки решения. Тем самым к решению подключается система прошлого опыта, причем, в структурированном виде, в виде целостной ситуации, сходной в принципиальных чертах с актуальной. И именно в силу этого репродуктивный по преимуществу тип формирования представления о задаче ПР, подключая систему прошлого опыта, обеспечивает и «одновременность закладки» всех компонентов выбора; их, пусть минимальную, но все же структурированность с самых первых этапов решения. Вместе с тем, репродукция прошлого «решенческого» опыта, обеспечивая некоторый исходный информационный базис решения, уступает далее ведущее место операциям по его трансформации, по его адаптации к конкретным особенностям актуальной ситуации. Более того, уже по ходу решения складывается и развивается своего рода «решенческий микроопыт», связанный с формированием и осмыслением отдельных компонентов выбора, отражающих основные стороны ситуации. Этот опыт также развивается; однако это развитие не носит простого, однонаправленного характера. Очень типичным (и частично зафиксированным с литературе [79, 140]) является факт постоянных возвратов с последующих этапов решения на преды-

дущие и их переосмысления, а также их трансформации с учетом новой информации и новых аргументов, альтернатив и факторов. Тем самым обеспечивается коррекция предыдущих этапов последующими, а в целом – повышается мера внутренней согласованности и целостности всего процесса. Как уже отмечалось, подобная закономерность, проявляющаяся в систематических возвратах на предыдущие этапы, в их многократном «проигрывании» и последовательном совершенствовании, обозначается как принцип *итеративности* динамики [110]. Благодаря нему, становится возможным обмен содержанием между различными фазами решения, что повышает возможности каждой из них, процесса в целом. Он является необходимым условием его целостности и внутренней согласованности.

Итак, резюмируя представленные выше материалы, можно заключить, что в организации процессов ПУР обнаруживается достаточно инвариантная совокупность базовых закономерностей их функциональной организации. К их числу должны быть отнесены, прежде всего, рассмотренные выше принципы, а также ряд иных – более локальных, но также очень значимых закономерностей (см. более подробно о них в [110, 135]). Это – комплексность динамики компонентов выбора, ее взаимосодейственный и взаимооптимизирующий характер, параллельность их трансформаций по ходу решения, нелинейность и немонотонность их динамики, ее неравномерность и гетерохронность, принципы консолидации, «одновременности закладки» компонентов выбора, достаточности их формирования в плане обеспечения процесса, итеративности, целевой детерминации, минимально достаточной дифференцированности процесса на этапы, иерархичности.

Нетрудно видеть, что указанные принципы включают в себя все те важнейшие закономерности, которые выявлены в настоящее время в отношении процессов функционального развития в его максимально развернутом проявлении – в плане генезиса, формирования системных образований и зафиксированы как принципы системогенеза. Однако эти же закономерности, дополняясь новыми особенностями динамики, проявляются и в отношении функциональной организации, взятой не в макроинтервалах времени и не только в аспекте собственно генезиса, а в аспекте микроинтервалов, то есть в плане собственно *функционального генезиса* процессуальных образований – процессов выбора. Следовательно, их функциональный генезис должен быть понят как системно развертывающийся уже не только в смысле его сложности и комплексности, но и в непосредственном значении, поскольку его ведущими закономерностями являются общие принципы системной динамики.

В силу этого, процессуальная организация ПУР может быть охарактеризована понятием *системокинеза*: она строится на основе системных закономерностей функционального развития, но не в плане генезиса, а в плане развертывания, движения (кинеза) процесса. На наш взгляд, именно этот тип функциональной организации придает, в конечном итоге, целостность, организованность и внутреннюю логику процессам ПУР. Эта организованность проявляется, в частности, в недизъюнктивности их отдельных этапов, в их взаимосвязи и взаимообусловленности, вообще – в искусственности и условности разбиения единого по своей сути процессуального образования на его «составляющие» – этапы [28]. Подобная недизъюнктивность, достаточно часто обсуждаемая при анализе процессуальных образований и обосновываемая обычно логическими, содержательными аргументами, может быть, однако, доказана и собственными экспериментальными средствами.

Таким образом, в свете всего вышеизложенного проблема процессуальной организации управленческих решений (как аспект общей проблемы их функциональной организации) получает иное, чем это принято традиционно, решение. Вся процессуальная организация, феноменологически проявляющаяся в последовательности ее этапов, в действительности регулируется определенными и достаточно общими закономерностями – *принципами* его *функционального генезиса*. Они частично воспроизводят совокупность системогенетических закономерностей, а частично характеризуются новыми, но также системными принципами. Эти принципы образуют *имплицитный инвариант* процессуальной организации управленческих решений. Благодаря его существованию, процессы ПУР обретают системность организации не только в структурном, но и в функционально динамическом, процессуальном плане. Самоё течение процесса решений раскрывается с этих позиций как специфическая – *диахроническая система*. Она, как и любая система, характеризуется обобщенными – системными качествами, возникающими как продукт соорганизации ее компонентов (в данном случае – этапов). Все это лежит также в основе свойства *недизъюнктивности* процесса ПУР (равно как и любых иных психических процессов) [28]; указывает на условность и искусственность любых способов его «разбиения» на этапы и фазы, вскрывает иные – описанные выше принципы его организации.

Вся совокупность рассмотренных выше функциональных закономерностей организации процессов ПУР носит, как можно видеть из представленных материалов, носит подчеркнуто системный характер. Вполне естественно поэтому, что она придает в итоге также всему

процессу ПР в целом черты системной организации. Этот процесс, рассмотренный уже не в аспекте его строения (структуры), как это было сделано в 3 главе, а в аспекте его функционирования (микрогенеза) также выступает как система, хотя и достаточно специфическая. Традиционно само понятие системы соотносится, прежде всего, с объектами в их структурном, морфологическом плане. Однако системный модус, по-видимому, не исчерпывается этим структурно-морфологическим, статическим «срезом». Он действует также и в *диахроническом*, временном, собственно процессуальном плане. Тем самым и процесс как таковой раскрывается с этих позиций как специфическая форма организации и функционирования. Иными словами, само понятие процесса – суть разновидность понятия системы, но другого, нежели это традиционно принято, типа. Это система не структурно-морфологического (шире – субстанционального) типа, а динамического – диахронического (шире – темпорального) типа. При этом, как известно, системность в качестве механизма организации субстанциональных объектов есть не что иное, как *оптимальная форма* их структурирования, выражающаяся, главным образом, в наличии у них структурно-уровневого, иерархического строения. Однако системность является механизмом организации функционального генеза. Она означает, по существу, то же самое – оптимальную форму организации процесса. Тот *потенциал*, которым обладает субстанциональная система (вообще любой объект), тот его *функциональный ресурс*, которым он характеризуется, всегда ограничен и должен быть, в целях максимизации целевой функции, организован каким-либо оптимальным образом, наилучшим способом. Им, по-видимому, и является «наложение» на процессуальную организацию, на динамику актуального генезиса определенных принципов, описанных выше как закономерности *системокинеза*. Чем в большей степени эти принципы воплощены в организации процесса, чем в большей степени сам он и есть их реализация, тем выше мера его организации и целостности, тем выше его конечная результативность. Правомерность такой трактовки процессуальной формы организации обосновывается многими фактами, прослеживается во многих аспектах.

Во-первых, это само по себе наличие специфически системных закономерностей процессуальной организации, а также их определяющая роль в структурировании процесса. Во-вторых, это доказанная нами ранее экспериментально несводимость содержания процесса ПУР к аддитивной совокупности содержания его отдельных этапов [110, 135]. В данных работах было показано, что не только значимая, но и более

существенная доля процессуального содержания связана не с реализацией каждого этапа в отдельности и их суммой, а именно с процессом в целом, то есть с общей организацией этапов. Во взаимодействии этапов (как компонентов процесса) и через их интеграцию формируется новое и очень существенное содержание. По своему функциональному генезу оно выступает как эффекты интегративного плана, возникающие не «внутри» каждого этапа, а между ними – вследствие их организации и координации. И в этом плане трудно не видеть прямой аналогии (которая, на наш взгляд, является не просто аналогией, а вскрывает подобие общих принципов организации субстанциональных и диахронических систем) между выявленными интегративными эффектами процессуальной организации и понятием системного качества. Как известно, в понятии системного качества зафиксировано то интегративно-обусловленное содержание, свойства целостных объектов, которые несводимы ни к свойствам отдельных компонентов, ни к их аддитивной совокупности. Однако, как показано выше, то же самое имеет место и в диахронических системах и проявляется в интегративных эффектах, которые обнаруживаются на уровне процесса в целом и несводимы к содержанию его компонентов – этапов. В связи с этим, по нашему мнению, можно и нужно считать, что и у процесса как системы также существуют системные качества, но специфического типа – *диахронические системные качества*. Именно они, характеризуя процесс в целом, несут на себе его основное содержание, отражают его наиболее общие и специфические особенности. Продолжая эту параллель, можно акцентировать внимание и на еще одном обстоятельстве. Как известно, по отношению к субстанциональным системам формирование системных качеств понимается как расширение, возрастание их потенциала; как появление новых возможностей, не содержащихся у входящих в систему компонентов [161, 175]. Аналогично этому и взаимодействие компонентов – этапов диахронических систем, приводя к возникновению новых качеств, также обуславливает расширение их функциональных возможностей. Соорганизация, оптимальное структурирование, хронологическое упорядочивание – все это переводит отдельные этапы и процедуры процесса в режим *взаимосодействия* в плане достижения его общей цели, а тем самым – повышает его потенциал [12]. С этих позиций раскрывается общий смысл существования у процесса как разновидности систем (диахронического типа) обнаруженных закономерностей. Он состоит в том, что их наличие есть объективное условие повышения потенциала, функциональных возможностей процесса.

В-третьих, общность системного модуса субстанциональных и диахронических объектов обнаруживается и через установление у них идентичного главного принципа организации – иерархического. Как было выявлено в результате экспериментов, именно этот принцип, выступая основным в плане диахронического развертывания процессов ПУР, реализуется в таких важных закономерностях, как принципы минимально достаточной дифференциации процесса на этапы и целевой детерминации. Сам же процесс при этом не есть продукт интеграции уже заданных изначально этапов, но результат дифференциации исходно нерасчлененной целостности на этапы, причем, лишь в той степени, какая необходима для достижения цели.

Итак, анализ функциональной организации процессов ПУР в плане их диахронического развертывания доказывает ее принадлежность к специфически системному типу динамики – системокинезу; показывает общность базовых принципов структурной и функциональной их организации. В плане структуры процессов ПУР, как показано в 3 главе, системные механизмы организации этих процессов приводят к их уровневому строению, к иерархии пяти основных уровней организации. В плане же функциональной организации эти же механизмы воплощаются уже не в уровневой иерархии, а в совокупности общих системокинетических закономерностей процессуальной организации управленческих решений.

Макропроцессуальный аспект изучения процессов ПУР связан с раскрытием их соотношений с иными процессами группового и совместно-деятельностного функционирования (как инструментального, так и экспрессивного планов). И главным при этом, безусловно, является вопрос о том, сводимо ли содержание процесса ПУР ко всем иным процессам – к их аддитивной совокупности, или же нет. Действительно, процесс ПУР *реализуется* на основе известных процессов группового и деятельностного функционирования, осуществляется «через них» и «в них». Но это не означает, что он *исчерпывается* ими и сводится к ним. Тому существует множество фактических и экспериментальных подтверждений, а также теоретических аргументов [94, 104 и др.]. Сама суть интегральных процессов в том и состоит, что они (в том числе, разумеется, и ПУР), реализуясь на основе, по существу, всех известных локальных процессов инструментального и экспрессивного планов, используя их в целях своего осуществления, одновременно придают им закономерную организацию.

Действительно, все они организуются в составе интегрального процесса ПУР таким образом, чтобы в максимальной степени содействовать выработке решения, координируются в направлении достижения этой

цели. При этом, каждый из локальных процессов, включаемых в состав интеграции, представлен в ней в том аспекте и в том качестве, которые наиболее адекватны тем целям, ради которых сама эта интеграция и осуществляется. Все иные – локальные процессы переводятся при этом в режим *взаимосодействия* в плане их достижения результата, организуются для этого. Такая организация (по типу целевой интеграции) порождает специфически *генеративные – синергетические эффекты*. Известные в настоящее время локальные процессы группового функционирования выступают тем материалом и той «онтологической базой», на основе которой реализуются интегральные процессы. Последние, однако, задают новый, организационный контекст для структурирования первых, синтезируют их в соответствии со спецификой основных деятельностных задач. Внесение такой дополнительной организации приводит к новым особенностям группового функционирования, которые не обнаруживают локальных процессов по отдельности. Отношения интегральных процессов регуляции совместной деятельности и традиционно описываемых процессов группового функционирования раскрываются как соотношение целого и части, структуры и компонента. Включаясь в состав интегральных, локальные процессы группового и совместно-деятельностного функционирования не только сохраняют свою качественную *определенность*, но и приобретают дополнительную качественную *специфичность*.

Все это в полной мере проявляется и в содержании процессов ПУР. Каждый из известных процессов и феноменов группового функционирования, включаясь в процессы выбора, безусловно, сохраняет свою «самость» (качественную определенность), но приобретает при этом и очевидную специфичность. При этом каждый из них может и *гипертрофироваться*, и *редуцироваться*, как бы менять свой смысл. Например, процессы внушения, подражания, а частично – даже заражения комплексно и *максимально-гипертрофированно* предстают в таком специфическом и многомерно решенческом явлении, как феномен Groupthink – в «процессе деформированного группового мышления» [373, 374]. Другой процесс – убеждение чаще всего именно в процессах ПУР как бы «свертывается» (по многим причинам – недостатка у руководителя действенных аргументов, условий цейтнота, высокой неопределенности ситуации и пр.). Он очевидным образом *редуцируется* при этом и приводит к ряду новых феноменологических следствий, например, – к явлению *гипорационализации аргументации* (168, 184), а далее – к «соскальзыванию» на подчеркнутую автократические стратегии выработки решения. Наряду с этим, могут иметь место и *инверсионные* трансформации. Так, процессы межличност-

ной конкуренции, соперничества, дифференциации роли лидера могут в условиях выбора «оборачиваться», порождая известные феномены «избегания лидерства» [411] и «виртуального решателя» [32]. Кроме того, они могут приводить также либо к редукции, либо – к инверсии феномена «идиосинкразического кредита» [368]. Наряду с этим, возможно возникновение *новых* феноменов. Например, наиболее общий процесс групповой динамики – процесс социальной фасилитации, проявляясь в составе процессов ПУР, порождает такой фундаментальный и широко известный решенческий феномен, как явление «позитивного сдвига риска» (risky shift) [437].

Подобные примеры можно продолжать и дальше. По существу, вся феноменология и процессуальное содержание процессов управленческих решений есть не что иное, как спецификация известных и общих процессов и явлений по отношению к условиям и ситуациям выбора, которая естественным образом порождает их новые особенности, грани, стороны и проявления. Совокупность этих – новых качественных особенностей (процессуальных, феноменологических и иных) и составляет ту «процессуальную прибавку», которая не позволяет редуцировать содержание управленческих решений до простой – аддитивной совокупности реализующих их – более локальных процессов. Отметим также, что данное обстоятельство обнаруживается и экспериментально. Наиболее общим результатом такого рода экспериментов является то, что на долю *взаимодействия* (то есть, фактически, – интеграции) *локальных процессов приходится не только значимая, но и даже бóльшая часть* всей дисперсионной нагрузки при выполнении задач на групповое принятие решения (см. обзор в [110]). Тем самым находит еще одно подтверждение и наше общее положение о специфичности психологического статуса процесса ПУР как такового. Он предстает не только как *унитарный*, хотя и гетерогенный (что явилось итогом структурного изучения), но и как *ортogonalный*, хотя и производный от синтеза всех иных процессов группового и совместно-деятельностного функционирования.

Итак, в данной главе были рассмотрены закономерности функциональной организации процессов ПУР. Эти закономерности объективно представлены в двух основных планах – в плане микро- и макропроцессуальной организации. Проведенное изучение, помимо самого факта указанных закономерностей функциональной организации и их всесторонней характеристики, позволило вскрыть и то, что все они тесно *взаимосвязаны* и взаимообусловлены. Кроме того, через них достигается и включение процессов ПУР в более общий, деятельностный метаконтекст и согласование с ним. Обнаруживаемая, таким образом, взаимосвязь

основных планов функциональной организации процессов ПУР вскрывает тем самым и тот факт, что все эти функциональные закономерности образуют по существу согласованную систему. В ней и через нее достигается единство и целостность функциональной организации процессов ПУР, раскрывается еще одна грань этих процессов как интегративных. Если целостность и согласованность структурных закономерностей этих процессов, описанная в 3 главе, обеспечивалась *уровневым принципом* их организации, то целостность и согласованность функциональных закономерностей обеспечивается *общностью типа* и единством природы всех этих закономерностей – интегративным.

В заключение данной главы необходимо, на наш взгляд, реализовать еще один аспект обобщение рассмотренных в них материалов, сходный по смыслу и назначению с теми, которые уже были осуществлены в предыдущих главах. Он непосредственно связан с теми интерпретационными и объяснительными возможностями, которые предоставляет используемый в этой работе в качестве методологической основы принцип метасистемного подхода для раскрытия закономерностей организации ее основного предмета – процессов ПУР. И, если в двух предыдущих главах, эти возможности были эксплицированы в двух первых основных исследовательских планах – онтологическом (метасистемном) и структурном, то теперь это же следует сделать по отношению к третьему из этих планов – *функциональному*.

В этом отношении очень показательным то, что обращение именно к нему позволяет не только существенно углубить и конкретизировать наиболее общий принцип их организации – принцип мультиплицирования, «встраивания», который был подробно проанализирован выше. Наряду с этим, такое обращение позволяет уже самым непосредственным образом вплотную подойти и к раскрытию операционных средств, а в известном смысле – даже механизмов наиболее имплицитного аспекта психологической природы управленческих решений – их собственно *процессуальной* организации, а также лежащих в ее основе закономерностей функционального типа.

Действительно, реализация именно этого гносеологического плана с присущими ему императивами и положениями методологического порядка (которые были рассмотрены в главе 1) позволяет эксплицировать наиболее *общий принцип*, на основе которого реализуется мультиплицирование «целого в части» (в нашем случае – управленческой деятельности в процессах решений), то есть само «встраивание» первого во второе. В самом деле, по ходу всего предшествующего изложения

мы постоянно подчеркивали, что его ни в коем случае недопустимо рассматривать с «морфологических» позиций – как прямое, так сказать «материализованное» транспонирование содержания и принципов организации метасистемы на систему. Саму «встроенность» метасистемы в систему недопустимо трактовать с «морфологических» позиций, то есть в плане того, что какая-либо часть первой транспонируется во вторую в своем исходном виде – в том же качестве, в котором она представлена в исходной метасистеме. Такая трактовка была бы фактически неверной и невозможной даже с чисто «формальных» позиций, поскольку содержательно – по своему объему метасистема всегда немного превышает любую из входящих в нее «составляющих», то есть систем. Речь поэтому идет о другом: о том, что такое «встраивание» носит подчеркнуто *функциональный* характер, а потому обязательно предполагает качественные трансформации компонентов метасистемы при их «встраивании» в систему и без такой трансформации объективно невозможно. Поясним сказанное, поскольку данное обстоятельство является принципиально важным, а в известной мере и определяющим.

Как было показано выше, психика в целом, являясь системой со «встроенным» метасистемным уровнем, обретает этот статус только постольку, поскольку в ней формируются своеобразные *дубликаты* той метасистемы (объективной реальности), в которую она объективно включена, но которая затем (благодаря именно этим дубликатам – идеальным репрезентациям), сама начинает быть представленной в психике. Тем самым компоненты *объективной* реальности подвергаются не только глубочайшей, но и *максимальной* из всех возможных качественной трансформации. Они обретают форму *идеального* и лишь в ней могут выступать как компоненты психического. Однако, как показано нами ранее, этой же способностью характеризуются и иные представители систем со «встроенным» метасистемным уровнем [131, 135, 136]. Другими словами, это означает, что общей особенностью, присущей и, более того, – являющейся атрибутивной для всех систем со «встроенным» метасистемным уровнем, является способность создавать – генерировать *функциональные дубликаты* той метасистемы, в которую они сами онтологически, то есть *структурно* включаются и использовать их в качестве своих важнейших собственно операционных средств. По отношению к процессам ПУР этот же механизм состоит в том, что базовые структурные компоненты всей деятельности в целом служат основанием для генерации их функциональных эквивалентов, но уже – как собственных компонентов процессов управленческого выбора. Так, в частности,

информационная основа деятельности служит базой для генерации такого важнейшего компонента процессов выбора, как его информационная основа. Сама же последняя выступает как функциональный эквивалент всей информационной основы деятельности. Другая важнейшая «составляющая» деятельности – ее мотивационное обеспечение также оказывается функционально представленной в еще одном базовом компоненте процессов решений – в их *критериях*. Аналогичным образом и иные важнейшие психологические «составляющие» управленческой деятельности обретают свои функциональные эквиваленты в совокупности основных компонентов процессов ПУР.

Далее, следует особо подчеркнуть, что эксплицированный выше основной механизм обеспечения принципа мультиплицирования «целого в части» – функциональный приводит к двум очень значимым следствиям. Во-первых, в составе и содержании, а также в структурной и функциональной организации той или иной системы (в данном случае – в процессах ПУР) оказывается представленной – пусть лишь и в определенном аспекте – *вся* метасистема. В силу этого, на организацию первой оказывается транспонированной потенциал несопоставимо более мощной, нежели она, целостности – самой метасистемы. Она начинает «эксплуатироваться» системой в целях обеспечения своего собственного функционирования. Разумеется, такое транспонирование является чрезвычайно выигрышным и безусловно выгодным принципом системной организации. В связи с этим, пора, на наш взгляд, дополнить существующую традиционную точку зрения, согласно которой «система использует части как средства обеспечения своего функционирования». Дело еще и в том, что сами «части» также могут функционально использовать всю систему, в которую они структурно включены, в качестве средства обеспечения своего функционирования. Именно это с предельной отчетливостью эксплицируется именно по отношению к организации процессов ПУР. Именно для них очень нередкими являются ситуации, при которых «часть» (необходимость в выработке решения) становится и более важной и более сложной, нежели все целое. Более того, само это целое (деятельность), фактически, переориентируется на обеспечение лишь одной, но критически значимой для нее части (самого решения); оно используется как средство его обеспечения.

Вместе с тем, это же фундаментальное обстоятельство приводит и к тому, что в ее собственном содержании оказываются представленными и «соседствуют» друг с другом две категории содержательных характеристик – характеристики метасистемы и характеристики самой

системы. Тем самым последние эксплицируются как такие сущности, в которых представлены *две* разные *формы* организации и вообще – представленности средств и механизмов организации деятельностной активности. С одной стороны, те, которые атрибутивно присущи деятельности в целом, а с другой, те, которые релевантны лишь процессам выбора в ней.

Итак, можно видеть, что в общем плане следует подчеркнуть, что данный класс систем обладает двумя достаточно общими и характерными (даже – атрибутивными) для него особенностями, учет которых необходим при разработке метасистемного подхода как методологического принципа исследований. Первая из этих особенностей состоит в том, что все системы со «встроенным» метасистемным уровнем обладают принципиальной *двойственностью*, точнее – двуединым характером их состава, содержания, а частично – и механизмов. Такое двуединство определяется, в свою очередь, самим статусом, общей природой данного класса систем и заключается в следующем. С одной стороны, они, разумеется, образованы теми сущностями, которые специфичны самим этим системам, образуют их качественную определенность, их «самость». Однако, с другой стороны, в их содержание *функционально* включается – «встраивается» и более общая по отношению к ним целостность (метасистема). Поэтому в них оказываются представленными (хотя, конечно, в специфической форме) и «составляющие» этой метасистемы. Они, хотя, подчеркиваем, и в определенной форме, в определенном аспекте (именно функциональном) выступают тем самым и в качестве собственных «составляющих» смой системы, образуя тем самым один из двух основных планов ее общего содержания. Общая же функциональная организация систем со «встроенным» метасистемным уровнем в значительной мере как раз и определяется поэтому двуединством их содержания и состава, процессов и механизмов, а также сложными и нередко противоречивыми отношениями, которые разворачиваются в ходе их функционирования. Данное обстоятельство является непосредственным следствием общей особенности систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Они могут существовать лишь при наличии и взаимодействии двух модусов их компонентов, их содержания в целом – актуального и потенциального; они предстают как системы с эксплицитным и имплицитным содержанием одновременно. По отношению к процессам ПУР первое представлено как их собственное – так сказать «аутохтонное» содержание, в второе – как мультиплицированное в них содержание деятельности в целом.

В результате такой «двойной представленности» возникает еще один фундаментальный механизм, описанный выше – механизм метасистемной

обратимости, суть которого, состоит в следующем. Возникновение «встроенного» метасистемного уровня означает не только появление в структуре целого «еще одного» – пусть даже и высшего, важнейшего уровня. Дело еще и в том, что данный уровень атрибутивно связан с *новым принципом* функциональной организации психики (и даже базируется на нем). Он состоит в том, что именно благодаря метасистемному уровню – как уровню, одновременно локализованному и внутри системы, и вне ее – система обретает возможность делать саму себя *в целом* объектом своего же собственного воздействия, управления, своей собственной организации (посредством своеобразного выхода на этот – внешний по отношению к ней уровень). Можно видеть, таким образом, что данное заключение полностью созвучно основным, атрибутивным характеристикам организации психики в целом. Действительно, на высшем уровне ее организации локализуется *сознание* как таковое. Однако, известно, что его важнейшей – именно *атрибутивной* и определяющей чертой как раз и является свойство *трансцендентности*, то есть возможность «выхода за пределы» наличного, возможность оппозиционирования к своему собственному содержанию. Все сказанное можно обозначить как *метасистемный принцип функциональной организации* психики. Он, повторяем, сопряжен с включением в ее структуру метасистемного уровня и, более того, является его основой.

Так, именно благодаря метасистемному уровню и его «встроенности» в саму систему (психику) обеспечивается возможность существования фундаментального феномена (точнее – механизма), который можно условно обозначить как механизм *метасистемной обратимости*. Его суть столь же проста и понятна феноменологически, сколь трудна для конкретно-научного объяснения и состоит в следующем. Благодаря ему, система со «встроенным» метасистемным уровнем оказывается в состоянии объективировать себя для своей же собственной активности (регуляции, организации, координации и пр.). По отношению к деятельности в целом и управленческой деятельности, в частности, он обретает более конкретную форму и выступает как механизм *деятельностно-процессуальной обратимости*. Его сущность состоит в том, что реализации тех или иных базовых функций, решение тех или иных деятельностных задач и пр., не только может реализовываться на принципиально разных уровнях (что вполне естественно и не является чем-то новым). Дело еще и в том, что между этими – принципиально разными уровнями возникают объективно присущие любым межуровневым взаимодействиям отношения обратимости и *функционального обмена*, что ведет к резкому возрастанию функционального потенциала системы в целом.

Кроме того, именно благодаря нему система (в нашем случае – процессы ПУР) приобретают новые и несопоставимо большие функциональные возможности для своей собственной реализации. При этом следует выделить и еще одну важную сторону данного механизма. Система (процессы ПУР) оказываются в состоянии реализовать в целях своей собственной организации потенциал не только той метасистемы которая является «ближайшей» к ней (то есть самой деятельности в целом). Наряду с этим, они в значительной мере могут использовать и потенциал еще более общих метасистем, в которые включена сама эта деятельность – потенциал тех организаций и групп, которые являются иерархически высшими по отношению к ней. Особенно демонстративно данное обстоятельство, как можно видеть из представленных выше материалов, проявляется в функциональной организации одного из основных структурных уровней процессов ПУР – *метаколлегиального*.

Далее, функциональная представленность метасистемы в системе обуславливает и совершенно естественное – причем, беспрецедентное по своим масштабам возрастание объема содержательных, информационных и иных характеристик последней. В ее общем составе порождается принципиально новый – качественно очень специфический структурный уровень – метасистемный. Как показано нами ранее [104], компонентный состав метасистемного уровня, то есть фактически, его содержание а, следовательно, – и содержание всей системы формируется не по принципу «ограничения и отграничения» от среды, а по противоположному принципу «включения ее в себя». Он – компонентный состав является в этом случае принципиально неограниченным – «открытым»: чем более неограниченным он будет, тем эффективнее будет и вся система. В результате этого он по своим объемным, количественным характеристикам представит практически всегда как очень большой и даже – фактически, необозримый. К тому же, он находится в состоянии постоянного обогащения, изменения, достройки и т. д. Однако, с другой стороны, любая система (включая, разумеется, и системы со «встроенным» метасистемным уровнем) обладает *конечностью, предельностью* собственных возможностей любого типа – ресурсных, временных, энергетических, информационных и пр. По отношению к психике как к системе совокупность такого рода ограничений («предельных характеристик психики») хорошо известна и достаточно изучена⁴⁶.

⁴⁶ Эти – объективно присущие психике ограничения иногда даже служат основой для обобщенных концептуальных построений, например, для «теории ограниченной рациональности» Г. Саймона [425].

Подчеркнем, что обе указанные особенности – это *объективно* присущие психике черты; они должны быть как-то согласованы, «примирены», что, казалось бы, абсолютно невозможно в связи с их очевидной антагонистичностью. Другими словами, возникает объективная необходимость в таком механизме функциональной организации системы, который снимал бы противоречие между принципиальной неограниченностью ее компонентного состава и столь же принципиальной ограниченностью ее функциональных ресурсов. Тем самым возникает объективная необходимость в генерации и использовании принципиально новых средств устранения этого противоречия. Нетрудно видеть, таким образом, что именно это не только очень явно представлено в процессах ПУР, но и составляет основу для всех базовых принципов их собственно процессуальной организации. Они – эти принципы были эксплицированы выше и обозначены как принципы системокинза, поскольку позволяют реализовать средства и механизмы собственно системного типа по отношению именно к функциональной динамике процессов выбора, к их «кинезу». Это принципы комплексности и синхронности динамики процессуальных компонентов, их неравномерности, гетерохронности, взаимосодейственного и взаимооптимизирующего типа их динамики, ее нелинейности и немонотонности, принципы «одновременности закладки» и «обеспечения достаточного эффекта», принцип консолидации, целевой детерминации, минимально необходимой дифференциации, а также принципы итеративности и иерархичности. Все они достаточно полно воспроизводят в своем составе специфические системные принципы динамики. Их наличие и их ведущая роль в плане процессуальной динамики позволяют сделать вывод о том, что одной из главных закономерностей функциональной организации психических явлений выступает их ярко выраженная системность этой организации. Сам их процесс есть не что иное, как процесс системного развертывания, «движения» процесса согласно своей собственной, внутренней логике, образованной установленными принципами.

Вместе с тем, необходимо подчеркнуть, что совокупное действие этих принципов приводит и к еще одному важнейшему следствию. Оно состоит в том, что в функциональной организации управленческих решений в целом и в их процессуальной организации, в частности, оказывается реализованной принципиально новый тип системности – *временная*, точнее – *темпоральная* системность. Ее суть связана со следующим – наиболее принципиальным обстоятельством. Оно состоит в том, что – в силу всех отмеченных выше причин, системы

со «встроенным» метасистемным уровнем приобретают совершенно новую и специфическую (если не сказать – уникальную) способность. Это – способность *распределять* свой функциональный ресурс вдоль «оси времени», осуществлять его *временное структурирование*. Проще говоря, возникновение феномена (и механизма) «субъективного времени» и, соответственно, – возникновения способности не только «приспособления» ко времени, но и способности использовать время как основу для структурирования своего функционирования означает то, что система оказывается в состоянии управлять процессами собственного бытия. Сам процесс как организованная и закономерным образом синтезированная совокупность этапов должен быть понят и как своего рода *временная система* – как продукт «временной упорядоченности» различных функциональных проявлений системы, ее функциональных возможностей. Чем более эффективно организована эта система, то есть, чем более структурирован процесс, тем выше его продуктивность.

Таким образом, подводя итоги осуществленному обобщению можно сделать два главных вывода. Во-первых, в функциональной организации процессов ПУР, действительно, реализованы все основные закономерности функционального типа, присущие системам со «встроенным» метасистемным уровнем. Причем, степень очевидности рельефности такой представленности очень высока, а ее мера является, пожалуй, максимально полной. Во-вторых, все эти закономерности не просто и не только констатируются по отношению к процессам ПУР, но – и это главное, позволяют дать новое, более детализированное *объяснение* целому ряду установленных в теории решений, но не проинтерпретированных пока особенностей и феноменов. Тем самым, метасистемный подход эксплицирует и свои объяснительные возможности, а также свой эвристический потенциал.

Наконец, то обстоятельство, согласно которому очень многие – причем, важнейшие и основополагающие положения самого этого подхода не только проявляются в процессах ПУР, но и лежат в их основе, должно рассматриваться и в качестве одного из важных аргументов в пользу его обоснованности и конструктивности.

Глава 5. Закономерности генезиса процессов принятия управленческих решений

Генетический план исследования процессов принятия управленческих решений, будучи необходимым с точки зрения общей стратегии исследования данной работы и выступая одной из основных ее задач, обусловлен рядом основных причин. Во-первых, это причина *общетеоретического* характера, состоящая в понимании генетических закономерностей как одной из важнейших категорий особенностей предмета изучения, выявление которых необходимо для его достаточно полного раскрытия. Во-вторых, это причина *методологического* плана, согласно которой генетический этап исследования, будучи подготовленным предшествующими этапами изучения (прежде всего, – структурным и функциональным), является их гносеологически продолжением и развитием [104, 125]. В-третьих, это причина и собственно *практического* плана, связанная с необходимостью прикладной оптимизации деятельности управленческого типа в «звене принятия решения» за счет целенаправленного формирования этих процессов. В этом плане процессы ПУР рассматриваются как один из компонентов деятельности, который подлежит формированию в ходе профессиональной подготовки. В свою очередь, реализация этого с необходимостью предполагает знание генетических закономерностей развития этих процессов в ходе освоения профессиональной деятельности. Данный аспект может быть конкретизирован в следующих основных вопросах. Существуют ли какие-либо устойчивые и инвариантные закономерности формирования процессов ПУР в ходе профессионализации? Если да, то как они могут быть использованы в плане оптимизации общего процесса профессиональной подготовки руководителей? Как они соотносятся с общими особенностями генезиса психических (прежде всего деятельностиных) образований? Как они связаны с генетическими закономерностями формирования процессов индивидуального выбора? Как проявляются в генезисе процессов ПУР их основные (в частности, описанные выше) психологические характеристики? Изучение этих и иных аналогичных вопросов сопряжено с существенными трудностями, корнящимися в специфике современного состояния общей проблемы ПР, в особенностях ее междисциплинарных и межпроблемных связей с другими важнейшими направлениями исследований и психологическими проблемами.

Действительно, как показывает анализ современного состояния проблемы ПР в качестве общепсихологической, проведенный нами в [112], она практически не разработана и фактически не поставлена в генетическом плане как самостоятельная. Создается не вполне естественная ситуация, при которой столь важный процесс, как ПР (а его можно трактовать и как высшую психическую функцию), проходящий длительную онтогенетическую эволюцию, остается вне генетического плана исследования. В результате то, что понимается сегодня в качестве предмета психологии ПР – это, практически, лишь его высший, уже *сформировавшийся* вид, уже зрелая структура. В предмет анализа не включаются многообразные переходные этапы и формы процессов ПР, сам ход их развития и его основные закономерности. Помимо того, что в результате такого сужения обедняется предмет психологии ПР, также затрудняется и раскрытие его закономерностей, поскольку не реализуется мощный – генетический метод изучения. Имея дело, в том числе и в эксперименте с уже сформировавшимися процессами ПР, исследователь часто не может обнаружить то, что в этих зрелых, часто редуцированных и свернутых формах представлено в имплицитном виде. И наоборот, при изучении ПР в генетическом плане некоторые закономерности этих процессов могут быть представлены в более отчетливой и эксплицированной форме. Это положение справедливо и в отношении исследования процессов ПР в профессиональной деятельности: анализ уже сформировавшихся процессов ПР вне изучения их профессиогенеза в ряде случаев не только неполон, но и очень затруднен. И напротив, раскрытие закономерностей формирования процессов ПР в профессиональной деятельности может способствовать выявлению закономерностей уже сформированных процессов ПР⁴⁷.

Таким образом, в этом – общем, плане можно констатировать несинтезированность психологической теории ПР и генетическим направлением исследований в целом, психологией профессионального обучения, в частности. Негативные последствия этого тем более ощутимы, что именно процессы ПР в профессиональной деятельности являются, как неоднократно отмечалось выше, одними из наиболее важных, критически значимых ее компонентов, определяющих как ее результативные па-

⁴⁷ Отметим также, что в плане реализации данного положения нами ранее был проведен достаточно обширный цикл исследований, направленных на выявление закономерностей генезиса процессов выбора в целом и управленческого выбора, в частности [101, 1032, 103, 104, 110]. Данные работы, разумеется, необходимо учитывать и в ходе дальнейших исследований по данной проблеме.

раметры, так и процессуальные характеристики. Следовательно, именно их генетическое (профессиогенетическое) использование полученных результатов на практике может в наибольшей мере содействовать решению задач ее психологической оптимизации. Но, несмотря на это очевидное обстоятельство, психология профессионального обучения, фактически, не включает до сих пор в сферу своего рассмотрения исследования этих, критически значимых процессов. В конечном итоге, такое, не вполне естественное положение связано с тем, что процессы ПР наиболее *сложны* как в целом, так и в плане их генетического исследования, в частности. И именно поэтому их анализ в теории профессионального обучения представлен наименее полно. В максимальной степени эти трудности проявляются при генетическом изучении процессов ПУР, поскольку последние представляют собой объективно наиболее сложный тип процессов выбора. Кроме того, именно они в наибольшей мере создают трудности и собственно исследовательского плана – как при их профессиографическом изучении, так и при их экспериментальном исследовании (в связи со сложностями экспериментального моделирования и контроля за исследованием, а также с наибольшей остротой проблемы экологической валидности в такого рода исследованиях).

Указанные причины принципиального плана не могут, разумеется не накладывать отпечаток на любые проводимые в этом плане исследования. Последнее проявляется, главным образом, в том, что профессиогенетическое изучение проблемы очень затруднено крайне слабой развитостью существующих теоретических представлений в этой области и бедностью эмпирического и экспериментального базиса. Соответственно, и любые вновь осуществляемые специальные исследования в этой области не могут претендовать на исчерпывающее решение возникающих сложнейших генетических проблем, но могут носить характер поисковых, направленных на создание необходимого эмпирического базиса. Отчетливо сознавая этот факт, мы, вместе с тем, считаем, что начинать подобные исследования все же необходимо; что они обусловлены как логикой развития теоретических представлений о процессах ПР, так и практическими потребностями. В связи с этим и *цель* данной главы состоит не столько в том, чтобы сформулировать какие-либо обобщающие решения поставленных вопросов (они вряд ли вообще возможны при современном уровне представлений в данной области), а в том, чтобы попытаться раскрыть их на основе сформулированных выше представлений о закономерностях их структурной и функциональной организации процессов ПУР. Эта общая цель конкретизируется

в следующих основных задачах. Во-первых, в попытке анализа собственных генетических закономерностей процессов ПУР в ходе профессионализации, в рассмотрении формирования и развития этих процессов как относительно *самостоятельной и качественно специфичной системы*, образованной скоординированной иерархией их основных структурных уровней. Во-вторых, в плане изучения генетических закономерностей процессов ПУР, но взятых уже не в аспекте их собственной структуры, а в качестве компонентов системы деятельности в целом – в аспекте *деятельностной обусловленности* их генезиса. В-третьих, в плане обусловленности генезиса процессов ПУР *совместным*, межличностным (то есть *групповым*) типом организации управленческой деятельности, в частности, во влиянии интересубъектного характера деятельности на формирование *операционного состава* этих процессов.

5.1. Генезис уровневой структуры управленческих решений

Объективно главным среди всех указанных выше аспектов генетического исследования процессов ПУР является, разумеется, тот аспект, который непосредственно связан с аналогичной, то есть также основной особенностью их организации – с их структурно-уровневым строением. Следовательно, он должен быть рассмотрен в качестве не только приоритетного, но и *исходного* в плане общей логики развертывания всех генетических исследований. Реализуя данный императив, мы провели цикл профессиографических исследований процессов ПУР. Отличительной особенностью его организации было то, что он проводился в *естественных* условиях и на материале *реальной* профессиональной деятельности управленческого типа. Это возможно в силу двух основных причин, отмеченных выше. Во-первых, именно иерархические группы и, соответственно, процессы ПР в них значительно более широко представлены в «экологически валидных» – естественных условиях, более стабильны, более «оформлены» – в том числе и институционально. Во-вторых, основные уровни организации процессов ПУР имеют, как показано в [181] и в главе 4, достаточно четкие «эмпирические референты» – индикаторы, посредством которых их можно фиксировать и изучать в деятельности, в том числе, и в генетическом плане. Одним из таких референтов (хотя, естественно, далеко не единственным) являются *стилевые различия* реализации управленческих решений.

Исследование было организовано следующим образом. В теоретическом плане исходным выступило развитое в 3 главе положение о том, что процессы ПУР организованы в управленческой деятельности на основе структурноуровневого принципа, а их общая иерархия – в ее развитом, сформированном виде включает пять основных уровней. Следовательно, генезис этой иерархической структуры с необходимостью должен развертываться как формирование и развитие указанных уровней, а также как становление механизмов межуровневых взаимодействий. Этот процесс, по-видимому, подчиняется некоторым особенностям, поиск которых и является основной задачей исследования. Закономерности генезиса процесса ПУР как полиструктурного и многоуровневого образования, по-видимому, производны от их интегративного – системного строения и являются системогенетическими по своему характеру. Однако сфера их развертывания заключена при этом как бы в самом «пространстве уровней» организации ПУР. Следовательно, для того, чтобы их выявить, необходимо изучить *сравнительную динамику формирования основных уровней* процессов ПУР. В этой динамике в генерализованном виде объективно представлены и иные – более локальные аспекты генезиса процессов ПУР, поскольку сами уровни, а тем более их общая структура являются интегративными формами указанных процессов в целом. Тем самым уровневый план изучения генезиса процессов ПУР выступает объективно основным, в котором, по-видимому, представлены все иные – более частные генетические закономерности. Он может способствовать уяснению специфики генезиса этих процессов не в каких-либо их *проявлениях*, а в их сущностных чертах – как генезиса общей структуры этих процессов.

В организационном отношении исследование базировалось на следующем исходном положении. Существует достаточно полное и точное соответствие каждого из пяти основных уровней и стилевых особенностей процессов ПУР. Профессиографические исследования позволили выявить пять основных стилей подготовки и принятия управленческих решений (стили *диктатора, реализатора, организатора, координатора*, а также *маргинальный стиль*). В каждом из них с наибольшей полнотой воплощается, фиксируется какой-либо из уровней – соответственно, автократический, автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный и метаколлегиальный. Тот или иной стиль, следовательно, проявляется в доминирующем использовании общего способа их принятия, соответствующего одному из уровней организации управленческих решений. Следовательно, через стилевые различия открывается возможность «доступа» к такой имплицитной сфере организации ПУР, как их уровневое строение.

Вместе с тем, вполне логично считать, что предпочтение какого-либо стиля (а, соответственно, и реализация того или иного уровня организации ПУР) зависит не только от детерминант собственно личностного плана. Оно обусловлено также и *степенью сформированности*, освоенности того или иного уровня. Данное обстоятельство является частным случаем одной из наиболее общих, установленных в теории, закономерностей организации деятельности. Она состоит в тенденции к переключению мотивационных установок субъекта на наиболее сформированные и эффективно осуществляемые способы и формы деятельности (и поведения); в мотивированном выборе именно тех способов и форм, которые в наибольшей мере сформированы и поэтому эффективны, приводят к реализации мотивационных установок субъекта [13]. Следовательно, мера выраженности, представленности в деятельности стилевых особенностей реализации процессов ПУР является «индикатором» сформированности тех или иных уровней их организации. Через анализ этой меры возможно поэтому и изучение сравнительной динамики степени сформированности самих уровней организации процессов выбора. Чем в большей степени в деятельности диагностируются решения, соотносимые с тем или иным стилем, а значит и уровнем, тем в большей мере сформирован, развит и сам этот уровень⁴⁸. Диагностика стилевых особенностей реализации процессов ПУР проводилась посредством специально разработанной методики [181]. Она позволяла определять меру представленности каждой стилевой характеристики в деятельности и тем самым индуцировала меру субъективного предпочтения того или иного уровня, являющегося функцией от степени его сформированности. Диагностика проводилась на четырех различных профессиогенетических «срезах» – при стаже работы на управленческих должностях до 1 года; от 2-х до 3-х лет; от 5-ти до 10-ти лет; свыше 10 лет. В результате получены следующие зависимости, показывающие динамику степени сформированности пяти основных уровней процессов ПУР в ходе профессиогенеза. Они представлены на рис. 5.1, 5.2.

⁴⁸ При этом следует, однако, сделать два уточнения. 1. Мы, разумеется, далеки от мысли о полном взаимоднозначном соответствии стилей и уровней, о полном проявлении вторых в первых: речь может идти лишь о преобладающем, доминирующем соответствии. 2. Само понятие стиля в данном контексте носит не характер окончательно оформившихся способов деятельности, а характер генетически обусловленных, но относительно устойчивых на отдельных стадиях профессиогенеза поведенческих предпочтений.

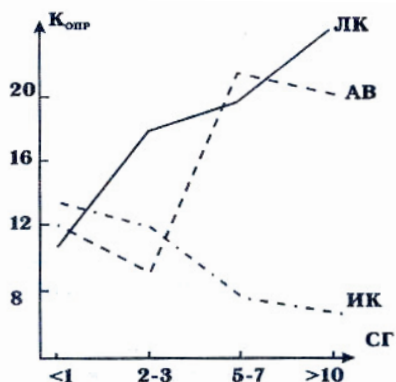


Рис. 5.1. Динамика сформированности автономного (АВ), локально-коллегиального (ЛК) и интегративноколлегиального (ИК) уровней в зависимости от стажа (С)

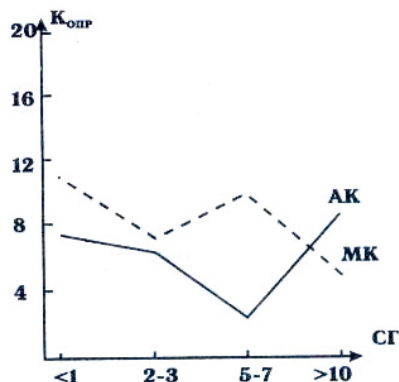


Рис. 5.2. Динамика сформированности автократического (АК) и метаколлегиального (МК) уровней в зависимости от стажа (С)

Примечание: СГ – стажные группы (по 20 человек); Копр – усредненные значения количества тех пунктов опросника, который индицируют тот или иной уровень (стиль)

Анализ представленных результатов позволяет выявить следующие основные закономерности.

1. Динамика формирования всех изученных уровней характеризуется отчетливой *неравномерностью*, различными темпами на отдельных этапах общего процесса профессионализации. Так, она наиболее выражена на начальном его этапе в отношении локально-коллегиального уровня; однако она фактически не представлена на них в отношении интегративно-коллегиального и метаколлегиального уровней. В отношении автономного уровня наблюдается даже тенденция к минимизации его роли в деятельности. Затем, однако, именно этот уровень начинает характеризоваться наиболее быстрыми темпами формирования с последующей стабилизацией на заключительных фазах.

2. Неравномерность формирования уровней, констатирования по отношению к каждому из них связана еще с одной особенностью. Она заключается в том, что в их совокупной динамике обнаруживается факт разновременности (то есть *гетерохронности* периодов наиболее интенсивной генетической динамики отдельных уровней). Первая фаза характеризуется наибольшей интенсивностью формирования локально-коллегиального уровня; вторая – автономного уровня; на третьем имеет место достаточно

выраженная динамика автократических решений. Более того, можно видеть, что различны не только периоды наиболее интенсивного формирования уровней. На одних и тех же периодах различается также и «знак» динамики: прогресс по одним уровням может сочетаться с регрессом по другим. Это отчетливо проявляется в разнонаправленности динамики формирования автономного и локально-коллегиального уровней на первой фазе профессионализации; в разнонаправленности динамики автократического и метаколлегиального уровней на заключительных ее этапах.

3. Далее, формирование всех уровней осуществляется не по последовательному принципу («один за другим», один после и на основе другого), а как бы параллельное – одновременно в отношении всего комплекса уровней. Иными словами, ему присущи черты *комплексности*, синхронизированности осуществляющихся перестроек, взаимовлияния уровней друг на друга. Это также вскрывает синтетический тип развертывающихся генетических процессов формирования уровней.

4. Можно видеть также, что развитие любого уровня начинается не «с нуля», то есть не с его полной непредставленности в структуре деятельности, а с некоторого значения, свидетельствующего о том, что он, пусть еще и в неразвитом виде, но уже представлен в структуре деятельности. При этом, однако, «стартовые значения» уровней различны. Изначальная представленность в деятельности всех уровней (а не какого-либо одного или нескольких) указывает на еще одну, также специфически системогенетическую, закономерность, обозначаемую обычно как принцип «одновременности закладки».

5. Общей динамике уровней присущи и черты *взаимостимулирующего*, оптимизирующего их влияния друг на друга. Особенно показательная в этом отношении сравнительная динамика формирования автономного и локально-коллегиального уровней. Этапы интенсивного формирования и стабилизации на них как бы поочередно сменяют друг друга. Следовательно, повышение потенциала автономного уровня (самостоятельных решений) создает предпосылки и для более эффективной реализации решений локально-коллегиального уровня (то есть для организации решений совместного типа). Наоборот, формирующиеся средства организации совместных (локально-коллегиальных) решений положительно «индуцируют» и на индивидуальные решения, создавая предпосылки для повышения их функциональной роли в реализации деятельности.

6. Предыдущая закономерность, указывающая на тесные и закономерные связи содейственного типа между формированием различных уровней, а тем самым – и на взаимообусловленность их развития, долж-

на быть дополнена еще одним наблюдением. Это – отчетливая *нелинейность*, немонотонность динамики формирования уровней; ее сложный, а иногда и противоречивый характер, включающий элементы как прогрессивного, так и регрессивного развития. Нелинейность, являющаяся в общем плане одной из основных особенностей функциональной и генетической организации сложных систем, указывает на то, что и динамика формирования процессов ПУР также должна быть понята как частное проявление этой системной закономерности.

7. В сравнительной динамике проявляется, хотя и достаточно специфически, еще одна системогенетическая закономерность. Речь идет о принципе консолидации. На первый взгляд, кажется, что именно он как раз и не выполняется, поскольку эмпирически полученные значения, свидетельствующие о степени представленности в деятельности каждого из уровней, максимально дифференцированы именно на заключительных фазах профессионализма (см. сравнительный разброс значений по каждому из уровней в начале и в конце). Вместе с тем, увеличение этого разброса является прямым следствием *возрастающей дифференциации функциональной роли* основных уровней ПУР в их общей структуре. Ее смысл состоит в приведении в функциональной роли уровней к виду, *оптимальному* с точки зрения их результативных показателей. На начальном этапе профессионализации уровни выстраиваются следующим образом по степени их выраженности: автономный – метаколлегиальный – локально-коллегиальный – интегративно-коллегиальный – автократический. На заключительной фазе складывается иное распределение: локально-коллегиальный – автономный – интегративно-коллегиальный – автократический – метаколлегиальный. При этом, как отмечалось, расширяется и общий диапазон различий их сравнительной выраженности. Однако можно видеть, что именно второе распределение является значительно более эффективным в плане сравнительного качества решений, реализуемых на их основных уровнях. Как показано нами в [48], именно локально-коллегиальные, а после них – автономные решения являются в целом более эффективными. За ними в порядке убывания качества следуют интегративно-коллегиальные, автократические и, наконец, метаколлегиальные (маргинальные) решения⁴⁹. Следовательно, в процессе профессионализации имеет место *иерархизация* уровней в плане их функцио-

⁴⁹ При этом, однако, следует иметь в виду, что данная закономерность носит характер лишь очень обобщенной тенденции, поскольку качество решений каждого уровня не допускает абсолютной оценки, а определяется одновременно адекватностью уровня той объективной ситуации, в которой он реализуется.

нальной роли в обеспечении процессов ПУР. Причем, она разворачивается в направлении придания ей оптимальной формы соподчинения уровней, оптимальной их синтезированнойности в структуру по критерию результата – качества решений. Уровни консолидируются в целостность, но их консолидация имеет специфический вид – выступает как иерархизация.

Итак, обобщая обнаруженные закономерности, можно заключить, что в них проявляются основные закономерности системогенетического типа: принципы неравномерности, гетерохронности, «одновременности закладки», комплексности, взаимосодейственности, консолидации. Все это непосредственно свидетельствует о том, что становление процессов ПУР в ходе профессионализации осуществляется по типу *системогенеза* и тем самым подтверждает сформулированную выше исходную гипотезу. Однако, тем самым, вскрывается и общность базовых принципов генетического развития индивидуальных, групповых и управленческих решений, поскольку аналогичный тип был обнаружен и для первых двух классов решений: для групповых и для индивидуальных [102, 114] (см. также гл. 4). Необходимо подчеркнуть, что эти принципы обнаруживаются по отношению к процессам ПУР не в плане каких-либо (пусть и очень важных, но частных аспектов, проявлений), а в плане их обобщенной, базовой характеристики – в плане их уровневой организации. Системогенез процессов ПУР, затрагивая и иные – локальные аспекты ПУР, разворачивается именно в «пространстве уровней» их организации и охватывает тем самым всю их структуру в целом, характеризует обобщенную их генетическую динамику.

5.2. Деятельностная детерминация генезиса управленческих решений

Во второй основной части цикла профессиогенетических исследований процессов ПУР рассматривались уже иные задачи – задачи, связанные с влиянием на развитие этих процессов *общедеятельностной детерминации*. Действительно, представленные в предыдущем разделе данные, вскрывая закономерности генезиса собственной структуры процессов ПУР (уровневой), одновременно выявляет важную, определяющую роль общедеятельностной детерминации в нем. Даже в том случае, когда процессы ПУР рассматриваются в качестве относительно самостоятельной «единицы анализа» (в аспекте их собственной структуры), уровневый смысл, направленность и детерминанты их генезиса лежат вне их самих – в специфике и содержании управленческой деятельно-

сти в целом. Именно она определяет содержание и структуру основных уровней организации ПУР. По существу, все основные стороны генезиса процессов ПУР являются производными, деятельностно-опосредствованными. Их генезис выступает поэтому объективной составляющей общего системогенеза деятельности. Все это требует смещения плоскости анализа на исследование деятельностной опосредствованности генезиса процессов ПУР.

Как было показано в 3 главе, наряду с пятью основными уровнями процессов ПУР, в реальной деятельности отчетливо обнаруживаются и такие формы, которые, не имея уровняго статуса, играют очень важную роль в организации деятельности. Речь идет, прежде всего, об *элиминативной форме* организации процессов выбора, общая характеристика которой уже была дана выше (см. гл. 4), а также о об их *максимизационной* (инклюзивной) форме. Тот факт, что они не имеют уровняго статуса, не означает их несущественности для организации деятельности. Дифференцируясь по иному, нежели структурное, основанию – функциональному, они имеют как бы *сквозной* характер и обнаруживаются поэтому с *еще большей* мерой полноты и распространенности, соотносятся с *любым* из пяти установленных уровней. И в этом плане – в плане широты представленности в деятельности – они, несомненно, занимают не меньшее место и играют не меньшую роль в ее функциональной организации.

Особенно велика при этом, как показывают данные психологического анализа деятельности, функциональная роль элиминативной формы. Она с необходимостью включена в каждый из пяти уровней организации процессов ПУР. Есть основания считать поэтому, что она с необходимостью вплетена и в генезис процессов ПУР. Явление элиминации объективно опосредствует связь между процессами выбора как таковыми и структурой деятельности, регулирует меру включенности этих процессов в ней. В связи с этим можно предположить, что именно через феномен элиминации в значительной мере реализуется влияние деятельностной детерминации в целом на процессы ПУР. Если это предположение справедливо, то характер указанного влияния также, по-видимому, может меняться в зависимости от степени освоенности деятельности, от меры профессионализации субъекта. Следовательно, через изучение элиминативных явлений могут открыться возможности и для исследования закономерностей генезиса процессов ПУР в их связи с деятельностью (а не только в плане их собственной структуры).

В целях проверки данного предположения, нами был использован прием, основанный на *сочетании* и взаимодополнении эксперимен-

тального исследования процессов ПУР с их исследованием в реальной управленческой деятельности. Такой прием позволяет синтезировать преимущества экспериментального исследования с возможностями профессиографического (деятельностно-аналитического) изучения.

Экспериментальные исследования были реализованы в специальном цикле работ [101–104, 106 и др.]. В качестве их методической базы использовалась разработанная в [110] компьютерная модель деятельности по управлению условным технологическим процессом, а исследование в целом строилось как управляемый компьютерный эксперимент. Не останавливаясь на всех полученных в нем результатах, отметим лишь те из них, которые имеют непосредственное отношение к рассматриваемым здесь вопросам.

Одним из них явилось обнаружение устойчивой закономерности, состоящей в изменении количества (то есть степени представленности) ситуаций ПР в деятельности в зависимости от меры ее освоенности (см. рис. 5.3).

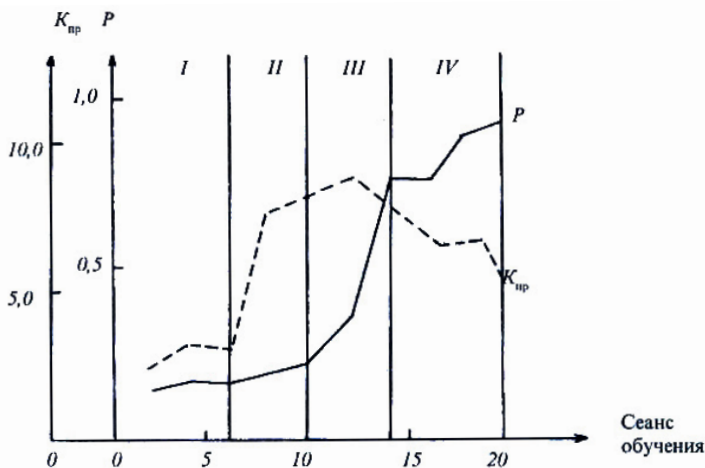


Рис. 5.3. Зависимость точности решений (P) и количества ситуаций ПР (K_{пр}) от степени освоенности деятельности (I–IV – этапы обучения)

Можно видеть, что на фоне постепенного, хотя и неравномерного, повышения точности решений, само число ситуаций ПР в деятельности также изменяется в зависимости от степени ее освоенности по типу инвертированной U-образной кривой. Оставаясь практически постоянным в течение первых 5–6 сеансов, число ситуаций ПР затем существенно возрастает, выходит на максимум своих значений и, наконец, заметно

уменьшается в конце эксперимента. Наибольший интерес представляет сравнение двух зависимостей – числа ситуаций ПР и точности решений от степени освоенности деятельности. Оно показывает, что на всем протяжении эксперимента можно выделить четыре разнородные по своему содержанию стадии (см. рис. 5.4).

у \ Р		Распознавание ПР (Р)	
		Р ⁻	Р ⁺
Умение ПР(У)	У ⁻	I стадия Р ⁻ У ⁻	II стадия Р ⁺ У ⁻
	У ⁺	III стадия Р ⁻ У ⁺	IV стадия Р ⁺ У ⁺

Рис. 5.4. Основные этапы формирования процессов ПР в деятельности.

Сочетание параметров Р и У в матрице символизирует следующие стадии: I стадия: «не распознает и не умеет», II стадия: «распознает, но не умеет», III стадия: «и распознает, и умеет», IV стадия: «не распознает, но умеет»

На первой стадии низка точность ПР и мало число различаемых субъектом и преодолеваемых им ситуаций ПР. Данное сочетание этих двух показателей возможно только в том случае, когда субъект еще не умеет вырабатывать качественные решения (У⁻) и не в состоянии даже сколь-нибудь полно и адекватно различить, распознать те ситуации, которые, действительно, требуют вмешательства с его стороны, его активных действий и, прежде всего, решения в них (Р⁻). Данный интервал формирования можно обозначить как У⁻Р⁻ («не умеет и не различает»).

На второй стадии по-прежнему еще не сформировано умение вырабатывать решения необходимого качества, но число различаемых ситуаций ПР резко возрастает, что свидетельствует о большей освоенности деятельности. На этой стадии субъект, хотя еще «не умеет» принимать эффективные решения (У⁻), но уже в состоянии их адекватно распознать и дифференцировать в структуре деятельности именно как таковые (Р⁺). Это сочетание можно обозначить как У⁻Р⁺.

На третьей фазе существенно возрастает точность решений, выходя на значения, близкие к максимальным; следовательно, здесь уже можно говорить о сформированности умения вырабатывать решения требуемого качества. В то же время прекращается рост количества фиксируемых

в деятельности ситуаций ПР; оно стабилизируется, а затем намечается тенденций к его снижению. Последнее означает, что умение различать ситуации ПР и адекватно дифференцировать их в структуре деятельности именно как таковые у субъекта полностью сформировалось. Данную стадию можно обозначить как Y^+P^+ . На четвертой стадии имеет место дальнейший, хотя и менее выраженный, рост точности ПР, но на фоне существенного сокращения числа регистрируемых ситуаций ПР. Это обстоятельство, кажущееся, на первый взгляд, незакономерным, в действительности, вполне естественно. Дело в том, что при высокой степени освоенности деятельности многие ситуации, являвшиеся на предыдущих этапах проблемными и требующими решения, на последующих этапах освоения перестают быть таковыми; для них складываются и закрепляются способы и алгоритмы их преодоления. Кроме того, в силу значительной степени освоенности деятельности, испытываемые на этой стадии уже в состоянии предвидеть возникновение той или иной сложной ситуации (потенциально содержащей возможность ПР в ней) и частично предотвращать их возникновение. Это также ведет к сокращению числа ситуаций ПР, регистрируемых в деятельности. Данную стадию можно обозначить как Y^+P^- . Таким образом, данный экспериментальный результат указывает на сложный и неоднозначный характер генезиса процессов ПР в деятельности. В частности, в этот процесс включается такой фактор, как распознавание, дифференциация в структуре деятельности ситуаций ПР (а также их представление именно как ситуаций, требующих решения), то есть фактор, являющийся специфически деятельностным. На основе представленных данных можно предложить следующую схему становления процессов ПР в деятельности.

Обнаруженная зависимость объясняет тот факт, что формирование процессов ПР осуществляется наиболее высокими темпами не некотором среднем интервале освоения деятельности. Этот, своего рода *сензитивный период* соотносится со второй фазой (Y^+P^+). К ней субъект подходит со сформированной способностью к распознаванию и адекватной репрезентации ситуаций ПР; однако возможность реализации этого процесса сформирована далеко еще не в полной степени. Поэтому именно на данной фазе (но не раньше) создаются психологические предпосылки для наиболее интенсивного формирования процессов ПР: завершается фаза когнитивного освоения деятельности и формируется адекватное распознавание ситуаций ПР. Это, в свою очередь, выдвигает на первый план задачу формирования умения их преодолевать. Наличие своеобразного сензитивного периода формирования ПР, начало которого приурочено к завершению эта-

па когнитивного освоения деятельности, также вскрывает *деятельностную обусловленность* генезиса процессов ПР. Их действительное формирование возможно лишь после первоначального – когнитивного освоения деятельности, как *вторичное* по отношению к нему и *производное* от него.

К концу третьей фазы оказываются сформированными как распознавание ситуаций ПР (P^+), так и сами процессы ПР (Y^+). Однако эта фаза, как можно видеть, не является завершающей. Определенный интерес представляет сменяющая ее четвертая фаза генезиса процессов ПР в деятельности. Ее отличительной особенностью является существенное уменьшение числа ситуаций ПР на фоне достигающего максимума качества решений и всей деятельности. Такое, казалось бы, парадоксальное сочетание, объясняется следующим. При достаточно высокой степени освоенности деятельности субъект оказывается в состоянии уже не только пассивно реагировать на возникающие ситуации ПР, но и активно предвидеть, прогнозировать их возникновение, а на этой основе – их предупреждать. Следовательно, на этой фазе складывается специфически деятельностная форма организации ПР – элиминативная. Успешность деятельности в большей степени начинает определяться уже не тем, насколько точными являются процессы ПР сами по себе (а они всегда содержат определенный риск и поэтому являются не самыми лучшими средствами организации деятельности), а тем, насколько субъект в состоянии предвидеть и устранить ситуации ПР из деятельности, заменить их иными, более надежными средствами регуляции. Однако средства элиминации являются производными от содержания деятельности в целом, они выходят за пределы процессов ПР. Следовательно, и эту фазу необходимо рассматривать как имеющую специфически деятельностную детерминацию. Она не обнаруживается и не может быть обнаружена при исследовании генезиса процессов ПР во внедеятельностных условиях, вскрывает вторичный производный от общего процесса системогенеза деятельности характер формирования процессов ПР.

Описанные выше закономерности были обнаружены и на иных экспериментальных моделях, моделирующих деятельность управленческого, что позволяет рассматривать их в качестве достаточно общих, отражающих динамику меры включенности процессов выбора в деятельность на разных уровнях ее освоенности (см. обзор в [110]).

Собственно экспериментальный этап изучения требует, согласно принятой стратегии исследования, дополнения иным – деятельностно-аналитическим, натурным планом. Последний предполагает, во-первых, анализ указанных феноменов в условиях естественной организации деятельности

(экологически валидных условиях). Во-вторых, он связан и с необходимостью спецификации установленной общей закономерности по отношению к деятельности собственно управленческого типа. Это представляется наиболее существенным и связано не только с основными задачами данной работы, но определяется и рядом дополнительных обстоятельств.

Действительно, как показывают результаты сравнительного изучения элиминативных феноменов в различных видах и типах профессиональной деятельности, мера их выраженности и, соответственно, функциональная роль в ее организации существенно различна при этом [109, 111]. Она в общем случае определяется содержательными и режимными характеристиками конкретных видов деятельности и, прежде всего, ее сложностью, степенью возлагаемой ответственности, неалгоритмизированностью, вариативностью способов реализации, нечеткостью и множественностью критериев оценки эффективности, доминированием контроля за результатом над контролем за процессом и др. [144, 158]. В целом существует прямая и устойчивая связь между степенью выраженности указанных деятельностных характеристик и мерой представленности в ней элиминативных феноменов. Очевидно, однако, что все эти характеристики не только существенно усиливаются, но и, фактически, достигают своего *максимума* в управленческой деятельности. Следовательно, именно она содержит наибольшие предпосылки для проявления в ней механизмов элиминативного поведения. Соответственно, и роль этих механизмов в ее функциональной организации также, по-видимому, очень велика, выступает на первый план и, возможно, является уже не просто одной из частных ее особенностей, а некоторой общей, сквозной ее характеристикой. Более того, следует учитывать и то, что управленческая деятельность содержит и целый ряд дополнительных сильных детерминант включения в нее механизмов элиминации.

Дело в том, что по самой своей сути (по содержанию, организации, предмету, нормативным процедурам) она принадлежит уже к субъект-субъектному типу, носит совместный характер. Это создает большие и эмпирически широко описанные в литературе возможности для *переложения* решений руководителем на других лиц – как оправданного, так и нет. Такое переложение, а в целом – принципиальная возможность ухода от решений посредством их перераспределения создает поэтому новое и очень широкое «пространство» для действия механизмов элиминации. Подчеркнем, что при этом не только открывается *возможность* подобной *межличностной элиминации*, но и предоставляются необходимые средства для нее: это – механизм принуждения к выбору, обусловленный иерархическим

статусом руководителя. Более того, сама суть управленческих функций такова, что руководитель *обязан* делегировать множество процессов выбора подчиненным. Но эта обязанность, гипертрофируясь, может перерасти в неадекватные формы – в частности, распространяется на делегирование и таких решений, которые составляют исключительную прерогативу руководителя. Максимальной степени такая неадекватная элиминация достигает при попустительском стиле руководства. Однако, в известных пределах подобная межличностная элиминация не только допустима, но и необходима; она составляет одну из нормативных обязанностей руководителя. Следовательно, и в этом плане формирование адекватной элиминации в целом, и распределение функций по выработке решений между управляемыми субъектами, в частности, являются одной из задач, но одновременно – трудностей процесса профессионализации управленца.

Таким образом, в свете сказанного можно сделать следующее предположение. По-видимому, элиминативные феномены и механизмы не только играют важную роль в организации управленческой деятельности, но они также подвержены закономерному генетическому развитию. Сквозь «призму» их генезиса могут быть выявлены также и закономерности формирования самих процессов ПУР как компонентов этой деятельности. В этом плане нами был проведен специальное исследование, основные результаты которого обобщены ниже⁵⁰.

Исследование проводилось на трех предприятиях машиностроительного профиля («КАМАЗ», «АвтоВАЗ» и «Автодизель»). В нем приняли участие руководящие работники с разным стажем управленческой деятельности (<1 года, 2–3 года, 5–7 лет и >10 лет)⁵¹. Каждая стажная группа включала в себя по 20 человек. Определялась группа из трех эмпирических показателей. Во-первых, проводилась экспертная оценка общей эффективности деятельности с использованием 10-балльной шкалы⁵². Во-вторых, применялась разработанная нами совместно с Н. В. Огород-

⁵⁰ В действительности роль элиминативного поведения, а также детерминант, лежащих в его основе, не исчерпывается только теми закономерностями, которые были рассмотрены выше. Далее – в последующих главах будут эксплицированы дополнительные грани этой – по существу, генетической функции данной формы в формировании деятельности в целом.

⁵¹ В общую выборку вошли и те лица, которые участвовали в исследовании, описанном в предыдущем разделе.

⁵² Она использовалась в стандартном варианте: каждый испытуемый оценивался группой экспертов из 6 человек (два – вышестоящих и два – нижестоящих эксперта, два эксперта со сходным управленческим статусом); использовались три оценочных критерия. Результаты затем усреднялись [136].

никовой методика диагностики способности к ПР в управленческой и организационной деятельности [136]. В-третьих, диагностировалась индивидуальная мера выраженности элиминативной тенденции в указанных стажных группах посредством специальной методики опросного типа, разработанной нами совместно с М. В. Сивко [255]. Эта методика позволяет диагностировать меру выраженности данной тенденции, как в целом, так и соотношения адекватных и неадекватных средств элиминации процессов ПУР. При использовании первых двух методов были получены результаты, представленные на рис. 5.5.

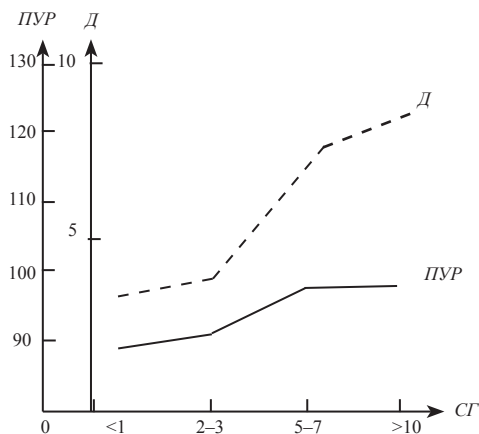


Рис. 5.5. Данные экспертной оценки эффективности деятельности (Д) и методики диагностики способности к ПУР (ПУР) в различных стажных группах (СГ)

Можно видеть, что первый из представленных графиков демонстрирует вполне естественное и закономерное возрастание качества деятельности и процессов ПУР при увеличении профессионального стажа. Вместе с тем, столь же очевидно, что *темпы* роста эффективности деятельности существенно выше, нежели темпы позитивной динамики качества самих процессов ПУР. Речь при этом идет именно о темпах, проявляющихся в угле наклона кривых, а не об их абсолютных значениях, поскольку две изученные переменные диагностировались по шкалам разной размерности. Обнаруженные различия в динамике изученных показателей вскрывают, таким образом, следующий основной факт. Повышение общего качества управленческой деятельности в ходе профессионализации и его конечное значение представлены в существенно более отчетливой форме, нежели аналогичные параметры процессов ПУР.

Но это может быть достигнуто лишь в том случае, если совершенствование деятельности в целом включает в себя иные механизмы и средства (в том числе и направленные на снятие неопределенности), нежели только формирование процессов ПУР. Более того, как показывает данный график, расхождение представленных зависимостей *усиливается* со стажем, что свидетельствует о все *меньшей* детерминации эффективности деятельности способностью к ПУР, о все меньшей непосредственной их связи. Последнее наиболее отчетливо проявилось при нахождении меры этой связи через определение коэффициентов корреляции между результатами экспертной оценки и данными методики на качество ПУР в рассматриваемых стажных группах (см. рис. 5.6).

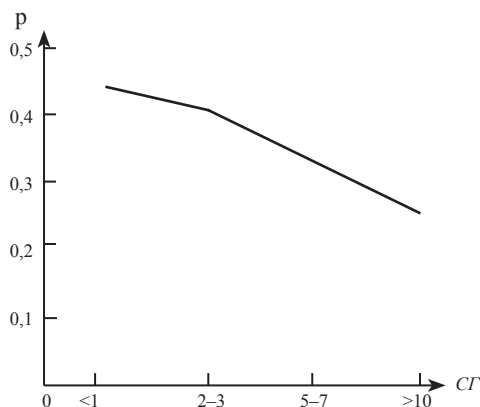


Рис. 5.6. Значения коэффициентов корреляции (r) между экспертной оценкой и методикой на способность к ПУР в различных стажных группах (СГ)

Можно видеть, что величины этих коэффициентов монотонно снижаются при увеличении стажа и лишь один из них (< 1 года) значим на $r=0,95$; остальные коэффициенты вообще не являются статистически достоверными на уровнях не ниже $r=0,90$. Следовательно, прямая и непосредственная связь между общей эффективностью деятельности и процессами ПУР в ней в целом не обнаруживается. Кроме того, эта связь прослеживается все менее отчетливой при увеличении стажа. В силу этого можно заключить, что в ходе профессионализации имеет место определенное *снижение* функциональной роли процессов ПУР в обеспечении деятельности в целом. Хотя показатели качества решений также растут, то есть возрастает способность к реализации ПУР, она во все меньшей мере предопределяет общую эффективность деятельности и обна-

руживает непосредственную связь с ней. Однако это снижение нельзя считать негативным. Оно, наоборот, имеет позитивный смысл, поскольку на его фоне показатели качества деятельности существенно возрастают.

Полученные данные допускают формулировку в более обобщенном виде. В ходе профессиогенеза имеет место снижение функциональной роли процессов ПУР в обеспечении деятельности в целом. Она во все меньшей степени предопределяется связью с эффективностью процессов ПУР как таковых и во все большей степени иными средствами ее организации. Следовательно, эффективность деятельности во все большей степени начинает определяться не собственно процессами выбора, а умением и способностью *заменять* их иными средствами ее организации. Последнее и демонстрирует (но уже не в плане теоретических ожиданий, а в плане эмпирически обнаруженных фактов) действие механизмов элиминации и *усиления* их функциональной роли в ходе профессионализации.

Следовательно, в ходе профессионализации имеют место две основные тенденции. Во-первых, это формирование процессов ПУР как таковых, проявляющееся в позитивной динамике показателей их качества (данная тенденция, однако, выражена в относительно меньшей мере). Во-вторых, это формирование *элиминативных средств*, то есть средств замены процессов ПУР иными – менее рискованными и в целом более эффективными механизмами реализации. Оно проявляется в усиливающемся расхождении двух зависимостей, представленных на рис. 5.5, а также в уменьшении коэффициента корреляции между деятельностными и решенческими показателями, представленными на рис. Последняя тенденция выражена в существенно большей степени. Иными словами, в ходе профессиогенеза возрастает, как уже отмечалось выше, и «умение принимать решения», и «умение их *не принимать*», то есть адекватно элиминировать из структуры деятельности. Причем, и та и другая тенденции (при *доминировании* второй) являются позитивными с точки зрения общей эффективности деятельности.

Таким образом, результаты проведенного исследования приводят к несколько неожиданному с точки зрения существующих представлений выводу: генезис процессов ПУР как компонента деятельности, наряду с их развитием как таковых, включает и своеобразную, в определенном смысле противоположную ему, «составляющую». Она связана с формированием механизмов и способов исключения, элиминации этих процессов из структуры деятельности. В связи с этим, следует считать, что эффективное управление возможно лишь при наличии двух условий: сформированного умения принимать эффективные решения, а также при условии

эффективно их элиминировать из деятельности и заменять иными средствами ее организации. В свете этого вывода предстает как вполне закономерный и естественный эмпирически зафиксированный факт, состоящий в *отсутствии* прямой и значимой связи эффективности управленческой деятельности и качества решения в них. Этот же результат вскрывает и обстоятельство, согласно которому сам генезис процессов ПУР (несмотря на всю его важность) выступает все же как *подчиненный*, вторичный по отношению к общему генезису деятельности. Цель последнего – максимизация общедеятельностных показателей качества, а не показателей качества решений как таковых. Качество же деятельности может быть обеспечено не только, а, быть может, и не столько за счет совершенствования показателей качества решений, сколько за счет многих других средств деятельностного плана. Последнее и проявляется в значительном возрастании функциональной роли в организации деятельности именно феноменов и механизмов элиминации.

Позитивный в целом характер обнаруженной генетической закономерности (усиление функциональной роли элиминативных механизмов в деятельности) находит дополнительное подтверждение в еще одном полученном результате. Он состоит в обнаружении прямой и значимой связи между мерой индивидуальной выраженности элиминативной тенденции (определяемой посредством направленной на ее диагностику методики [46, 48]) и экспертной оценкой управленческой деятельности. Она проявляется в статистически достоверном ($p=0,95$) коэффициенте корреляции между ними ($p=0,31$ на выборке в 80 человек). Данный результат уже *непосредственно* указывает на то, что чем более выражена функциональная роль элиминативных механизмов в организации деятельности, тем выше ее эффективность. Следовательно, усиление этой роли, будучи позитивным с точки зрения обеспечения качества деятельности, задает тем самым “общий вектор” и для динамики процессов ПУР и для развития деятельности в целом в ходе профессиогенеза, в значительной мере определяет смысл и направленность разворачивающегося профессиогенетического развития.

Вместе с тем, необходимо иметь в виду, что это развитие выступает как сложный, внутренне дифференцированный и часто противоречивый процесс. Дело в том, что сами средства элиминации подразделяются, как было показано ранее [44, 48], на две основные категории – адекватные и неадекватные. В ходе профессионализации имеет место формирование и тех и других; однако, лишь первые из них являются позитивными в плане описанной выше динамики. Вторые же, напротив, препятствуют ей.

В связи с этим, возникает предположение о *различной пропорции*, различной мере выраженности средств адекватной и неадекватной элиминации на различных этапах профессионализации. При верификации этого предположения были получены данные, представленные на рис. 5.7.

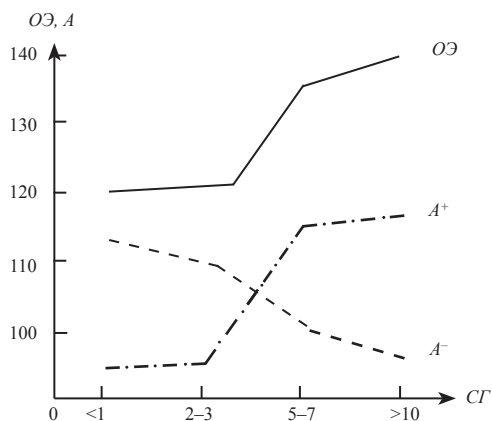


Рис. 5.7. Сравнительная степень представленности адекватных (A^+) и неадекватных (A^-) средств элиминации и общая выраженность элиминативной тенденции (ОЭ) в различных стажных группах (СГ)

Анализ представленных результатов позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, мера выраженности элиминативных средств организации деятельности в *целом* существенно возрастает в ходе профессионализации (О). Во-вторых, в еще большей степени возрастает *относительная доля* в них средств адекватной элиминации (A^+). В-третьих, динамика средств неадекватной элиминации (A^-) является отрицательной, что указывает на снижение их функциональной роли в организации деятельности в ходе профессионализации. В-четвертых, в еще большей степени, чем динамика адекватных и неадекватных средств в отдельности, выражена динамика их *соотношения*, сравнительной доли в обеспечении деятельности. В ней прослеживается отчетливая тенденция к возрастанию степени преобладания первых над вторыми.

В свете рассмотренных результатов можно уточнить сформулированный выше общий вывод. Главным содержанием разворачивающихся генетических закономерностей выступает формирование средств и механизмов *адекватной* элиминации, повышение их функциональной роли в организации деятельности при снижении роли средств неадекватной элиминации, а также при некотором снижении функциональной роли про-

цессов выбора как таковых. Именно взятые в *комплексе* эти три тенденции и характеризуют собой происходящие генетические изменения, раскрывают содержание генезиса процессов ПУР как компонента системы деятельности. Можно видеть, таким образом, что реальная картина этого генезиса оказывается достаточно сложной и противоречивой. Она не сводится к поступательному развитию процессов ПУР как таковых, не исчерпывается им. Более того, с позиций полученных результатов становится очевидным и то, что формирование процессов ПУР выступает как подчиненное общим задачам генетической оптимизации деятельности, производное от общего профессиогенеза и обусловленное им.

Таким образом, в заключение необходимо отметить, что все представленные выше результаты выявляют тесную и закономерную связь между особенностями генезиса процессов ПУР как компонента деятельности и психологической структурой самой этой деятельности, а также системой ее субъектных детерминант. Фактически, все содержание развития процессов ПУР выступает как обусловленное и детерминированное общим генезисом деятельности. Оно, являясь в аспекте собственной структуры процессов ПУР процессом системогенеза, выступает одновременно как его специфическая форма – *деятельностно-опосредствованный системогенез*. Основная его закономерность – становление и усиление функциональной роли элиминативных механизмов.

5.3. Генезис операционного состава управленческих решений

Профессиогенетическое изучение процессов ПУР предполагает, наряду с уже проведенными, еще один – необходимый аспект исследования. Поскольку предметом генетического анализа выступает образование собственно *процессуального* типа, то исследование должно быть ориентировано не только на изменения его структурной и функциональной организации, но и на выявление тех содержательных, то есть собственно процессуальных перестроек, которые также могут иметь место при этом. Эти перестройки, выступая обобщенным проявлением как структурных, так и функциональных трансформаций, могут, по-видимому, содержать дополнительные особенности развития процессов ПУР в деятельности.

При определении методологических средств решения указанной задачи необходимо базироваться, на наш взгляд, на уже отмечавшемся выше – одном из фундаментальных общепсихологических положений, вскрывающем тесную и закономерную связь процессуального содержа-

ния предмета исследования с его *операционным составом*. Специфичность содержания и качественная определенность того или иного процесса, его отличия от иных процессуальных образований определяются спецификой его операционного состава [9, 144]. Наличие такой специфики (если она, действительно, обнаруживается) не только позволяет дать содержательную характеристику тому или иному процессу, но и является решающим аргументом для решения вопроса о *самостоятельности его статуса*, несводимости к другим процессам. Можно допустить, что процессы принятия решения в целом и процессы ПУР, в частности, не являются в этом отношении исключением из общего правила. Наоборот, в силу максимальной степени их процессуальной развернутости и гетерогенности их состава и содержания, данная закономерность может проявляться в них с еще большей полнотой. Следовательно, задача раскрытия процессуального содержания управленческих решений, его динамики в плане генезиса должна быть конкретизирована до вопроса о его операционном составе и динамики этого состава.

Предпринятое в этом плане исследование динамики операционного состава управленческих решений в ходе профессионализации позволило установить два основных факта. Во-первых, – это само *существование* специфического и очень дифференцированного операционного состава процессов ПУР. Во-вторых, – его подверженность *закономерным изменениям* и перестройкам в ходе профессионализации, то есть в собственно генетическом плане. Основные из такого рода операций в их генетическом становлении могут быть охарактеризованы следующим образом (см. также главу 3).

1. Хронологически первой из такого рода операций, лежащей в основе всего дальнейшего процессуального развертывания решения и в значительной мере определяющей его, выступает вычленение – дифференциация самих ситуаций ПУР из общего деятельностного контекста. Как было показано выше, процессы ПУР в общем случае организованы не по типу пассивного реагирования на изменения объективных условий деятельности, в частности, по типу реагирования на неопределенность. Наоборот, ситуации выбора в значительной степени выступают продуктом формирования со стороны субъекта выбора – не только в плане их содержания (что очевидно), но и в плане самого их выделения именно как таковых – ситуаций, в которых решение необходимо и возможно.

В ходе профессионализации имеет место закономерное изменение числа и типа, а также содержания тех деятельностных ситуаций, которые выступают для руководителя проблемными, неопределенными и требуют

активного вмешательства – решения в них. При этом изменяется его как бы «чувствительность к неопределенности», возрастает *резистентность* к фактору неопределенности, повышается своеобразный «порог принятия решения». В целом эта закономерность отражает общую логику профессионализации и повышения компетентности руководителя. Те ситуации, которые на начальных этапах профессионализации в силу недостаточной еще компетентности и малого опыта являлись субъективно неопределенными, проблемными, в дальнейшем перестают быть таковыми; для них вырабатываются иные – более стереотипные средства их преодоления. Снижение числа ситуаций обусловливается также и нарастающей способностью к реализации элиминативных механизмов (во всем их многообразии).

Вообще, следует отметить, что именно для деятельности управленческого типа важно не только умение распознавать ситуации неопределенности и реагировать на них, но и «умение их не замечать». Это – своеобразное и очень важное не реагировать на множество таких ситуаций, которые объективно могут и не требовать его участия (или не поддаются разрешению его личными усилиями), или могут быть разрешены на иных – нижележащих уровнях управления. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что параллельно с возрастанием такой резистентности – толерантности к неопределенности совершенствуется и становится все более тонким, дифференцированным видение тех ситуаций, которые, действительно, требуют вмешательства и решений в них. Это – своеобразная «чувствительность к проблемам», но лишь к тем, которые того заслуживают и которые без своего своевременного разрешения в дальнейшем будут лишь усугубляться со всеми вытекающими негативными последствиями. Следовательно, эти две тенденции (снижение чувствительности к проблемам и ее повышение; рост толерантности к неопределенности и способность к ее обнаружению и локализации) разворачиваются во взаимодействии друг с другом. Их смысл состоит в том, что происходит селекция и дифференциация всех деятельностных ситуаций на необходимые с точки зрения их разрешения руководителем и нет.

Наряду с этим, разворачивается и еще один, непосредственно связанный с селекцией, процесс. Управленческие решения очень гетерогенны по возможным способам и стратегиям их разрешения, что, в конечном итоге, находит обобщающее выражение в множественности их уровней. Поэтому практически одновременно с операциями распознавания и селекции требуется определение принципиальных средств выхода из них, то есть определение *организационных форм* их преодоления. Феномено-

логически и субъективно этот выбор представлен как определение принципиального способа решения, а по своим механизмам тождественен определению их организационной формы – уровня реализации. Практически параллельно с распознаванием ситуаций выбора решается (чаще в недостаточно осознаваемом виде) и вопрос о том, каких организационных средств потребует эта ситуация, как она может и должна быть разрешена или индивидуально (на автономном уровне), или с привлечением определенного круга помощников (локально-коллегиальный уровень), или должна быть предметом общего рассмотрения (интегративно-коллегиальный уровень), или же путем подключения к ее разрешению вышестоящих инстанций, за счет внегрупповых средств (метаколлегиальный уровень). Все это требует реализации специфических операций, которые можно обозначить как *операцию уровневой дифференциации*. Если операции распознавания и селекции достаточно отчетливо представлены и в структуре индивидуального выбора, то операции уровневой дифференциации даны в них лишь в свернутом и нередко – неосознаваемом виде. Наоборот, в управленческой деятельности последние приобретают сукцессивную форму, становятся важной и сложной самостоятельной задачей, входят поэтому в содержание общего процесса решения как его объективно необходимая составляющая.

2. Следующая группа операций по подготовке и принятию управленческих решений, которая им очень специфична и дифференцирует их от процессов индивидуального выбора, соотносится с этапом формирования *субъектного базиса* решений. На нем определяется круг лиц (по составу и количеству), которых целесообразно привлечь к решению, а также выбор и подключение соответствующих организационных подструктур управления. Очевидно, что формирование субъектного базиса тесно связано с операциями уровневой дифференциации и является, фактически, их развитием, поскольку характеристики самого базиса будут производными от того, какая организационная форма (уровень) будут положены в основу решения. Руководителю предоставляется достаточно большая *свобода в выборе* и формировании субъектного базиса, а истинный его профессионализм в плане процессов ПУР связан с тем, насколько он в состоянии распорядиться этой свободой, привлечь к решению необходимых лиц и включить в решения необходимые организационные подструктуры управления. Очевидно, что совокупность операций по формированию субъектного базиса является не только специфичной для процессов ПУР, но и принципиально отличает их от процессов индивидуального выбора, который по определению носит

не поли-, а *моносубъектный* характер. В тех случаях, когда управленческие решения представлены в автономной форме, они также сохраняют, хотя и в специфическом виде, этот же момент. Выработывая и принимая автономное, индивидуально осуществляемое решение, руководитель, тем не менее, учитывает мнения и позиции других членов группы, а также рассматривает часть из этих членов как своеобразную *референтную группу* для решения, как его интерсубъектную детерминанту. Операции по формированию интерсубъектного базиса решений имеют, по-видимому, две основные разновидности.

Во-первых, это операции ситуативного, *тактического* характера, связанные с текущим привлечением иных субъектов к решению, с определением формы их конкретного членства в решении в зависимости от содержания ситуаций выбора. Во-вторых, это операции надситуативного, *стратегического* характера, связанные с созданием таких организационных подструктур управления, а в конечном итоге, и всей его инфраструктуры, которые содействовали как управлению в целом, так и реализации функций по выработке решений. Функция по ПР порождает тем самым необходимость в дифференциации управленческой системы и создает внутри нее «функциональные органы», направленные на ее реализацию. Частным проявлением этого выступает, например, приобретающий все большую роль в современных системах управления институт консультантов, советников, аналитиков, вообще – экспертов в области принятия решения. Понятно, что умение обеспечивать столь сложные операции (приобретающие, по существу, характер организационных мероприятий), связанное уже не только с дифференциацией ролей членов группы в функциях совместного выбора, но и с эволюцией всей организационной структуры является продуктом длительного профессиографического развития. Они составляют поэтому необходимый аспект генезиса процессов ПУР в целом.

3. Следующая группа операций выработки управленческих решений не только специфицирует их по отношению к процессам индивидуального выбора, но и является как бы *противоположной* по отношению к ним. Она связана со следующим этапом процессуального развертывания – этапом формирования «субъективного представления о задаче ПР» [142]. Как показано в теории индивидуального выбора, данный этап и лежащие в его основе операции имеют кардинальное значение как для процессуальных, так и для результативных параметров решения [142, 177, 219]. То, как будет понята и репрезентирована субъектом ситуация, в значительной мере предопределяет и его итоговое решение

в ней. При этом одна и та же ситуация допускает множество ее субъективных репрезентаций; они, в свою очередь (но не объективная ситуация непосредственно), являются основой для развертывания процессов выбора. Вместе с тем, в сложившихся сегодня представлениях явный акцент делается на аспектах индивидуализации, субъективизации подобных репрезентаций задач на ПР. Показано, например, что лишь благодаря субъективизации, решения вообще в большинстве случаев оказываются возможными, то есть приобретают свое главное свойство – свойство *реализуемости* [67]. Сами же эти репрезентации, соответственно, обозначаются понятием *субъективного* представления о задаче ПР [142]. Данное понятие приобретает существенно иной смысл по отношению к процессам группового выбора и к процессам ПУР.

Дело в том, что для очень многих управленческих решений, реализуемых коллегиально (то есть с опорой на межличностные взаимодействия), оно уже явно недостаточно и даже не вполне адекватно. Во-первых, для того, чтобы задача на ПР стала действительно общей для ряда включенных в нее субъектов, необходима и соответствующая, надындивидуальная, обобщенная ее формулировка. Лишь в этом случае могут быть определены общие требования к процессу решения и его исходные основания. Следовательно, для того, чтобы адекватно и действительно вовлечь в решение нескольких (а чаще – многих) лиц совершенно необходимы операции обобщения и *объективизации* задачи на ПР. Для того, чтобы впоследствии задача приняла субъективные репрезентации и при этом – по возможности более сходные у всех членов решения, вначале должна быть реализована ее объективизация. Последняя является специфической прерогативой руководителя. Реализуя ее, руководитель обязан учитывать множество факторов – как внешнего, нормативно задаваемого плана, так и внутригруппового плана. Последний предполагает реалистичную оценку возможностей группы по выработке решения, а также учет системы межличностных взаимодействий в ней. Поэтому операции объективизации обязательно требуют соответствующей *адаптации* формулируемой задачи к особенностям группы, подключаемой к ее решению. Лишь при этом условии может быть обеспечено свойство реализуемости решения.

Формирование объективного представления о задаче выбора, вообще сама функция постановки задачи содержит еще один необходимый компонент. В процессах ПУР, развертывающихся в их коллегиальных формах, синтезируются два основных, описанных в теории решений, *типа выбора* – «добровольный» и «навязанный» (принудительный) [142, 433]. По отноше-

нию к руководителю, который ставит задачи и инициирует решения, выбор является добровольным; по отношению к подчиненным (*перед* которыми ставится задача) он в общем случае выступает как заданный извне, как навязанный и поэтому – принудительный. Следовательно, процессы ПУР в полноте их содержания раскрываются как процессы комбинированного выбора (синтезирующего моменты и добровольного и принудительного выбора). Этим порождаются специфические и множественные коллизии, противоречия и трудности выработки управленческих решений коллегиального типа; с этим связаны и многие их психологические особенности. Одной из них является, как известно, существенное различие содержания и особенно эффективности работы решателей (*decydente*) в ситуациях добровольного и навязанного выбора. Эффективность работы в первых ситуациях намного выше. Отсюда вытекает важное, на наш взгляд, следствие для обобщенного случая – случая *комбинированного* выбора. Его эффективность будет прямо зависеть от того, для какой части вовлеченных в него субъектов выбор приобретает характер добровольного и перестает быть навязанным. Если, в крайнем случае, он является добровольным лишь для руководителя, а остальные, вовлеченные в него лица, «работают по необходимости и из-за принуждения», то, безусловно, его эффективность будет минимальной. Вообще, в этом случае результат может быть и отрицательным, поскольку поведение вовлекаемых в решение субъектов может приобретать «контррешенческую» направленность; оно будет не содействовать решению, а саботировать его, быть антагонистическим по своим установкам поведению руководителя. Наоборот, если цель – выработка решения – будет не только поставлена, но и *принята*, интернализована членами группы, а выбор, утратив окраску принудительного, трансформируется в добровольный, то его эффективность будет существенно выше.

В силу сказанного становится очевидным, что одним из действенных и необходимых средств обеспечения эффективного выбора, залогом его качества являются *операции по трансформации* ситуаций навязанного выбора в ситуации добровольного выбора. В свою очередь, они базируются на умении и даже искусстве руководителя превращать нормативную цель (или цель, сформулированную им) в *общую* цель, управлять не по принуждению, а по убеждению, по принципу *целевого опосредствования*. Лишь этим путем может быть достигнут известный эффект «размораживания потенциала группы», который лежит в основе фасилитации групповых функций и максимизации их эффективности. В свою очередь, реализация принципа целевого опосредствования возможна лишь путем актуализации соответствующих мотивационных

установок субъектов, привлекаемых к решению, то есть через использование в нем их мотивационного потенциала⁵³. Тем самым становится очевидной необходимость дифференциации в процессуальном содержании управленческих решений еще одной группы операций – *операций мотивирования*.

Таким образом, в свете изложенного вскрывается еще одно направление принципиальных отличий операционного состава процессов ПУР от такового, характеризующего процессы индивидуального выбора. Процессы ПУР, помимо известных и описанных в теории решений операций формирования субъективного формирования задач и операций по их разрешению, включают иные – достаточно сложные категории операций – операции объективирования и операции мотивирования. Они в принципе не присущи индивидуальному выбору (и даже как бы противоположны по своей направленности к нему), поскольку он требует субъективации представления о ситуации, а мотивирование вообще «теряет свой предмет» в силу отсутствия «других субъектов», нуждающихся в нем⁵⁴. Тем самым операционный состав процессов ПУР предстает как более общий по отношению к операционному составу индивидуального выбора. Он эксплицируется как несводимый к нему, включающий новые факторы, обуславливающие его противоречивость и сложность.

4. Следующая группа операций по выработке управленческих решений, также отражающая в целом их коллегиальное начало, связана с этапом поиска, собственно выработки решения и имеет достаточно явные эмпирические референты. Речь идет о том, что нахождение и выработка решения, выступая в форме интериндивидуального процесса, по необходимости должна быть организована. Момент внесения необходимой степени организованности в интересубъектные взаимодействия как важнейшее условие выбора также является специфическим для процессов совместных решений и никак не проявляется в процессах индивидуального выбора (по определению).

Суть и направленность подобных *организационных операций* заключается в постепенном сближении изначально очень разных позиций участников решения, в преодолении их исходной несогласованности.

⁵³ Это – частный случай еще более общего принципа «управления по целям» [381, 406].

⁵⁴ Понятие субъективации используется не в смысле «субъективных деформаций», искажений репрезентаций объективных ситуаций, а в том его значении, которое принято в теории решений – в значении субъективной адаптации (ассимиляции) ситуации к индивидуальным характеристикам субъекта выбора.

Номенклатура и содержание этих организационных операций крайне велика и разнообразна. Именно они, хотя и в иной терминологии, многократно и подробно описаны в литературе. Это – и общие правила деловых совещаний, и правила ведения групповых дискуссий, и правила проведения деловых бесед, и способы стимулирования группового обсуждения и решения задач [169, 191, 208, 216, 339, 348]. К ним должны быть частично отнесены и известные методы активизации творческого потенциала группы в ходе решения задач («мозговой штурм», «Дельфи»). Наконец, к ним же должны быть отнесены и предписываемые нормативно правила («права и обязанности») поведения руководителя в ходе коллегиальной выработки решений. Исследования показывают, что именно эта группа операций, будучи наиболее богатой и разнообразной, но одновременно и значимой в плане оптимизации выбора, содержит наибольшие потенциальные возможности, открывает наибольшие перспективы в плане профессиогенетического развития управленческих решений. Немаловажно и то, что именно она в наибольшей мере доступна *целенаправленному формированию* за счет системы дидактических воздействий. Она, по существу, является основной в плане разработки самых разнообразных программ и процедур *тренинга* управленческих решений.

5. Процесс поиска вариантов и выработки на их основе решений (традиционно соотносимый с этапом его информационной подготовки) находит свое логическое завершение в акте собственно принятия решения, в акте окончательного выбора. В данном аспекте процессы ПУР также имеют специфику организации этого, завершающего, этапа, проявляющуюся в своеобразии тех операционных средств, на основе которых он реализуется. Как известно, окончательный выбор реализуется посредством той или иной *стратегии*. Сама же стратегия есть конкретный способ решения центральной задачи группового выбора – *задачи агрегации* системы индивидуальных предпочтений. В процессах ПУР эта задача решается, однако, при одном дополнительном и очень важном условии – условии *иерархического* принципа организации выбора. Им и обусловлено существование трех основных стратегий решения задачи агрегирования (по отношению к которым, все иные способы ее решения выступают как частные и производные от них)⁵⁵.

Во-первых, это стратегия *автономного принятия*, при которой руководитель, хотя и учитывает позиции других членов обсуждения и, более

⁵⁵ В паритетных группах выявляются также дополнительные, по отношению к иерархическим (управленческим) решениям, стратегии – в частности, «квазисовместная», метагрупповая и др. [102, 110].

того, может существенно менять свое изначальное мнение, трансформировать свою позицию, тем не менее проводит свое личное решение. Он подключает свои властные полномочия и элементы принуждения к тому, чтобы оно приобрело характер общего мнения⁵⁶. Во-вторых, это стратегия, предполагающая нахождение некоторого усредненного, *компромиссного* варианта решения, которая учитывает основные интересы и требования включенных в него субъектов. Характеризуясь демократичностью процедуры принятия, эти решения обретают форму *консенсуса*. Они достаточно эффективны, хотя и далеко не всегда возможны. В-третьих, это известная и очень широко используемая (несмотря на ее очевидно меньшую по сравнению с двумя первыми стратегиями эффективность) *мажоритарная* стратегия – стратегия простого большинства. Как показывают исследования, частота ее использования является обратной функцией от степени организованности группы, управляемости, уровня ее развития, а также от компетентности ее членов. Она часто выступает прямым следствием снижения меры управляемости группы и снижения организующей роли руководителя, формирования у него установки на принятие того, что «решат люди», как своеобразный индикатор попустительского стиля руководства.

Таким образом, нетрудно видеть прямую связь трех основных стратегий решения главной задачи выбора – задачи агрегирования системы индивидуальных предпочтений с тремя установленными выше уровнями организации процессов ПУР – автономным, локально-коллегиальным и интегративно-коллегиальным. Следовательно, реализация той или иной стратегии имеет своими психологическими механизмами подключение того или иного из указанных уровней организации процессов ПУР. При этом на акт выбора объективно переносится и вся та система операций и средств, которая соотносится с каждым из этих уровней. Следовательно, операционный состав процессов ПУР дополняется и обогащается еще одной группой средств, которые содержатся в трех основных структурных уровнях организации этих процессов. Это – *уровнево-специфические операции*, феноменологически проявляющиеся в трех рассмотренных выше стратегиях агрегации индивидуальных предпочтений.

Наряду с этим, не менее очевидна связь трех основных стратегий и с основными *стилями* принятия управленческих решений. Первая отчетливо коррелирует с авторитарным стилем, вторая – с *демократическим* (коллегиальным), третья – с *попустительским*. И это соответствие очень

⁵⁶ Эта стратегия описывается Л. Планкеттом и Г. Хейлом в «формуле»: «Я вас выслушал, а теперь вы послушайте, что мы будем делать» [218].

показательно именно в генетическом аспекте. Оно показывает, что формирование процессов ПУР развертывается от доминирующего использования руководителем наиболее предпочитаемых им стратегий к развитию необходимых для них операционных средств и, далее, к их закреплению и обобщению в соответствующих *стилевых* особенностях; к последующей фиксации этих стилиевых особенностей в различных *уровнях* организации ПУР и их общей структуре. При этом возможны два варианта подобного генетического развертывания, различающиеся итоговой эффективностью.

Первый вариант предполагает явное субъективное доминирование какой-либо одной стратегии с ее последующей жесткой стилиевой фиксацией и закреплению в том или ином уровне реализации ПУР. Это приводит в итоге к формированию ярких стилиевых характеристик реализации ПУР, к отчетливому доминированию какого-либо одного уровня их организации. Он начинает переноситься и на те ситуации, которые требуют решений других уровней, а выход из них становится неэффективным. Иными словами, этот вариант означает развитие процессов ПУР по типу *жесткой* фиксации ведущего уровня их организации.

Второй вариант не характеризуется субъективным доминированием какой-либо из стратегий, но, наоборот, их лабильностью в зависимости от типа и содержания ситуаций выбора. Формирующийся при этом стиль принятия решений также характеризуется меньшей жесткостью его соотносительности с одним из трех «чистых» вариантов. Включая моменты и автократического, и демократического, и попустительского стилей плана, он выступает как более лабильный, комплексный и в целом более эффективный. Решающим условием его большей эффективности является, по нашему мнению, равномерность и действенность формирования всех основных уровней структурной организации процессов ПУР (автономного, локально-коллегияльного, интегративно-коллегияльного). *Репертуар* возможных операционных средств решений при этом расширяется, дифференцируется, а операционный состав решений формируется в значительно более полном виде.

Таким образом, можно видеть, что именно критически значимый и наиболее важный этап решения, собственно выбор, оказывается и наиболее тесно связанным с формированием операционного состава процессов ПУР в их главном аспекте – аспекте *уровневой* принадлежности.

6. Генезис процессов ПУР с необходимостью предполагает формирование и таких операционных средств, которые связаны уже не с их подготовкой и принятием, а с его реализацией. Они в своей совокупности могут быть обозначены как *пострешенческие операции*, необходимость

и важная самостоятельная роль которых также обусловлена спецификой управленческой деятельности. Одной из основных ее специфических особенностей является, как известно, ее принципиально *опосредствованный* характер⁵⁷. Руководитель, организатор в общем случае не связан напрямую с получением конечного результата с производством конечного продукта (в какой бы форме этот продукт ни выступал, что бы ни являлось результатом общей деятельности всей организации). Его роль в общем процессе деятельности принципиально иная – организационная, не связанная с продуцированием конечного результата. На этот результат он оказывает поэтому не прямое, а опосредствованное, хотя, разумеется, и определяющее влияние.

Такой опосредствованный характер наиболее полно проявляется и в реализации функций по принятию решений. Конкретно, это означает, что в процессах ПУР возникает *феномен расхождения* субъекта принятия и субъекта (точнее, субъектов) реализации решения. Понятно, что в условиях этого феномена и эффективность и даже сама их реализуемость могут быть обеспечены лишь в том случае, если в структуре деятельности, в содержании процессов ПУР содержатся специальные средства *принуждения* к реализации решения, а также *контроля* за его исполнением. И такого рода средства, безусловно, не только представлены во всей их полноте, но и составляют важнейший компонент *нормативного содержания* управленческой деятельности. Первые из них нормативно предписываются системой властных полномочий руководителя, его правами и статусом. Последние, взаимодействуя с «властью подчиненных» [368], определяют в итоге меру и характер принудительных детерминант принятия решения и его реализации. Вторые – контрольные – средства также нормативно регламентированы одной из основных функций управления – контрольной.

Вместе с тем, в силу того, что эти средства представлены исходно в их нормативном виде, они не трансформируются «автоматически» и безболезненно в действенные средства управленческой деятельности, а должны быть сформированы, распределены руководителем; должны пройти сложный и противоречивый период своего генетического развития. Формы, способы, приемы и средства реализации принуждения и контроля могут быть крайне разнообразными, глубоко индивидуализированными. Они в своей совокупности столь разнообразны и столь полно отражают содержание деятельности в целом, что какая-либо их систематизация вряд

⁵⁷ Он обусловлен, во-первых, интересубъектным характером управленческой деятельности, а, во-вторых, иерархическим принципом ее реализации.

ли возможна и целесообразна. Дело в другом: как бы ни были они разнообразны, они не даны изначально как средства деятельности. Выступая исходно как компоненты ее нормативного содержания, они должны быть распределены субъектом, интериоризированы им в ходе ее освоения; должны выступить уже не только как возможные средства, а как реальные операции и действия по их осуществлению. В виде последних они тем самым и входят в общий операционный состав процесса ПУР, обеспечивая его важнейшее свойство – свойство реализуемости. Указанная составляющая операционного состава процессов ПУР включает, таким образом, две группы операций – операции принуждения и контроля. При сопоставлении их с операционным составом процессов индивидуального выбора можно видеть, что в последнем они не представлены.

Следовательно, и в этом плане операционный состав процессов ПУР является более богатым по отношению к процессам индивидуального выбора, специфичным по отношению к процессам индивидуального выбора, специфичным по отношению к нему. Можно отметить также, что именно эти операции, принуждения и контроля, в наибольшей мере противоречат «духу» индивидуального выбора. Так, одним из атрибутов индивидуального выбора является его уже исходно активный характер, а также феномен заинтересованности в нем, в принятии оптимального решения как его специфическая характеристика [56, 74]. Индивидуальный выбор проявляется в его наиболее богатом содержанием виде, в его естественной форме лишь в том случае, когда он свободен от элементов мотивирования извне, элементов принуждения. В противном случае, возникают известные феномены «реактивного сопротивления» (Б. Брем [321]), расхождения «добровольного» и «принудительного» выбора [433] и т. п. Наоборот, процессы ПУР приобретают свой естественный вид и богатый содержанием лишь в условиях иерархической организации, включая средства мотивирования и принуждения. В противном случае они вообще могут деструктурироваться.

Столь же глубоки различия между индивидуальным выбором и процессами ПУР в аспекте операций контроля. В индивидуальных решениях внешний контроль попросту излишен в связи с отсутствием его объекта, в силу неразделенности субъекта решения и субъекта реализации решения. В процессах ПУР, наоборот, лишь он обеспечивает не просто важное, но и основное их свойство – свойство реализуемости. Такая противоположность двух отмеченных групп операций процессов ПУР по отношению к операционному составу индивидуальных решений имеет существенные следствия собственно генетического плана. Во-первых,

эти операции не представлены в структуре индивидуального выбора и, следовательно, должны проходить «полный цикл» формирования в ходе освоения управленческой деятельности. Во-вторых, они в наибольшей мере могут интерферировать с операционным составом индивидуального выбора в силу их определенной противоположности по отношению к нему. Последнее находит свое отчетливое подтверждение во многих эмпирически описанных фактах и наблюдениях. Так, например, типичны случаи высоко развитой способности к индивидуальному выбору и слабого уровня реализации способности ПУР. «Уметь заставить» и «уметь спросить» – так, обычно, формулируется содержание этих операций в их феноменологическом проявлении.

7. Реализуемость управленческих решений, помимо принуждающих и контрольных операций, обеспечивается еще одной их категорией. Она, хотя и играет подчиненную роль в реализации процессов ПУР, в ряде случаев все же достаточно значима. Специфика управленческой деятельности в целом такова, что руководитель, как правило, занимает промежуточное положение в некоторой, более общей, организационной структуре. Будучи руководителем одной из систем, он в то же время выступает подчиненным по отношению к системе более общего плана. В связи с этим его статус приобретает черты маргинальности. Поэтому, с одной стороны, он должен обеспечивать реализацию решений в аспекте руководимой им группы (путем принуждения, мотивирования, организации выработки, контроля и др., то есть указанными выше средствами). Но с другой стороны, во многих случаях он обязан *получить санкцию* на реализацию решения со стороны вышестоящих инстанций. Следовательно, необходимым компонентом многих, особенно наиболее значимых, стратегических управленческих решений, обеспечивающим их реализуемость, является известное умение отстоять свое решение наверху, обосновать перед более общей организационной структурой. Можно видеть, таким образом, что эти процедуры обоснования непосредственно связаны уже с метаколлегиальным уровнем реализации решений (см. гл. 3). Следовательно, еще одна группа операций управленческих решений, входящая в их процессуальное содержание, предполагает формирование операционных средств метаколлегиального уровня их выработки.

8. Как было показано в ряде исследований, ни этап реализации решения, ни даже этап его коррекции еще нельзя рассматривать в качестве завершающих этапов процесса ПУР [102, 110]. Наряду с ними, важную функциональную роль выполняет еще один этап, связанный с получением информации о результатах решения и трансформацией на ее основе

индивидуального решенческого опыта. Лишь на этой базе совершенствуется и развивается личный, индивидуализированный и формирующий индуктивным путем решенческий опыт субъекта. Он, выступая результирующим эффектом генезиса процессов выбора, развивается в ходе профессионализации. Причем, роль такого индивидуального решенческого опыта наиболее очевидна именно в плане генезиса процессов ПУР. Руководитель – в силу сложности и ответственности принимаемых им решений, в силу жесткости и неоднозначности их критериев, а также неалгоритмизированности, ненормативности их процедур, как никто другой вынужден учиться на ошибках. Чем более сформированы *операции извлечения решенческого опыта* из принятых и реализованных решений, тем эффективнее процесс их генезиса. Он в этом случае приобретает характер самообучения, самооптимизации процессов выбора.

9. Наконец, отметим еще одну группу операционных средств реализации процессов ПУР, обнаруживаемую в ходе анализа деятельности управленческого типа. Общеизвестной и явной ее характеристикой является параллельная реализация руководителем многих задач и функций. Показательным проявлением такой полифункциональности является одновременное решение руководителем нескольких проблем, подготовка и принятие им не одного, а нескольких решений. Процессы их выработки запараллеливаются, накладываются друг на друга. Поэтому и выработка решения в каждом конкретном случае приобретает черты не монопроцессуальной, а *полипроцессуальной* организации. При этом успешность каждого решения и всей их совокупности будет определяться и тем, насколько скоординированы параллельно прорабатываемые решения, насколько они выстроены в иерархию по их приоритету, насколько оптимальной будет очередность их принятия и реализации. В связи с этим, возникает необходимость в специальных операционных средствах, обеспечивающих координацию решений, а в конечном итоге – обеспечения полипроцессуального характера управленческой деятельности в плане включения в нее системы различных решений одновременно⁵⁸.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что процессы ПУР, действительно, включают совокупность специфических операционных средств, распределенных по всем основным этапам их осуществ-

⁵⁸ Как показывают исследования, при этом могут возникать два типа взаимодействия между различными процессами ПУР: ингибирующие и фасилитирующие. Первый тип отрицательно влияет на выработку решений; во втором типе принятие решения в одной ситуации, наоборот, может выступать в роли своеобразной «подсказки» для другой ситуации.

вления. Это – операции распознавания и селекции ситуаций ПР, их уровневой дифференциации, формирования субъектного базиса решений, объективации представления о задаче ПР, целевого опосредствования, мотивирования, организационные операции, операции агрегирования индивидуальных предпочтений, операции принуждения, контрольные операции, операции санкционирования, операции извлечения решенческого опыта, операции полипроцессуальной координации.

Все они, во-первых, образуют в своей совокупности специфический операционный состав процессов ПУР и тем самым раскрывают их содержание. Во-вторых, они, будучи не представленными в операционном составе, установленном для процессов индивидуального выбора, вскрывают специфичность содержания процессов ПУР по отношению к нему и тем самым свидетельствуют о несводимости их содержания к содержанию индивидуального выбора. В-третьих, все эти средства подвержены достаточно выраженному развитию в ходе профессионализации, а их формирование в значительной степени и является генезисом процессов ПУР. В-четвертых, все они непосредственно обусловлены особенностями структуры и динамики, содержания и организации управленческой деятельности в целом, а их формирование обусловлено общим ходом ее становления. Их формирование выступает поэтому как деятельность-но-опосредствованный генезис. В-пятых, в определенном смысле ряд из них не только специфичен процессам ПУР, но и имеет как бы противоположный смысл по отношению к операциям, описанным в теории индивидуального выбора (например, операции объективирования и мотивирования). В-шестых, они обнаруживаются на всех основных этапах выработки и принятия управленческих решений, образуют на каждом из них специфические группы операционных средств их реализации. В пределах каждого этапа возможна, по-видимому, и дальнейшая дифференциация операционного состава процессов ПУР.

Установление операционного состава процессов ПУР, раскрывая одну из граней их генезиса, позволяет обнаружить и некоторые дополнительные, обобщенные его закономерности⁵⁹. Так, анализ генезиса последней из рассмотренных выше операций (полипроцессуальной координации) позволяет выявить следующую дополнительную особенность. Формирование способов и средств преодоления одних, типичных и характерных для деятельности ситуаций неопределенности, практически

⁵⁹ Эти закономерности в принципиальных чертах сходны с теми, которые были установлены нами при изучении генезиса процессов индивидуального выбора, но специфичны по своему конкретному проявлению.

всегда взаимосвязано с формированием аналогичных средств для всех иных ситуаций. Имеет место феномен обобщения, переноса формирующихся операционных средств с одних ситуаций на другие; своего рода взаимо-фасилитирующее влияние их друг на друга. При этом средства и способы, складывающиеся для относительно более сложных ситуаций, переносятся на более простые, способствуя их преодолению. Способы преодоления последних, в свою очередь, также начинают использоваться в иных, более сложных, чем они, ситуациях. Это может и должно быть рассмотрено, на наш взгляд, как частное проявление общепсихологического феномена *положительной индукции* в генезисе процессов выбора.

Индукция имеет место как между процессами выбора в различных ситуациях, так и в плане взаимосвязи формирования процессов выбора и формирования иных деятельностных образований. В частности, очень большое и, безусловно, положительное влияние на генезис процессов ПУР оказывает развитие общедеятельностных умений планирования и прогнозирования возникновения возможных ситуаций неопределенности. В свою очередь, имеет место и обратный процесс: положительное влияние формирующихся операционных средств выбора на генезис иных деятельностных образований. Повышение компетентности, обогащение опыта, расширение инструментального арсенала руководителя – все это в наибольшей мере осуществляется через выбор, через принятие решения. Сам же процесс ПР может быть рассмотрен в этой связи как своеобразная «точка роста» в плане общего генезиса деятельности. В процессах ПУР степень сформированности деятельности и компетентность руководителя не только проявляются наиболее полно, но и наиболее интенсивно развиваются в них.

Далее, обнаруживается еще одна общая закономерность, представляющая, с одной стороны, аналог явления сензитивного периода в формировании процессов ПУР, а с другой – выступающая его своеобразной, *превращенной формой*. Как можно видеть из материалов, представленных на рис. 5.7, динамика становления элиминативной тенденции, темпы формирования элиминативных механизмов существенно различны в процессе профессионализации. Наиболее интенсивно развитие этих механизмов осуществляется не на начальных и не на заключительных ее фазах, а на некотором среднем ее интервале. Тем самым также дифференцируется некоторый сензитивный период, но в аспекте формирования уже не собственно процессов выбора, а в плане формирования элиминативных средств и механизмов. Это, по-видимому, вполне закономерно. Действительно, для того, чтобы начали складываться эффективные сред-

ства адекватной элиминации, необходима достаточно высокая степень освоенности деятельности в целом и ее основных компонентов: именно их использование и составляет содержание самих элиминативных механизмов. С другой стороны, специфика элиминативных механизмов в управленческой деятельности такова, что они по преимуществу носят характер межличностной элиминации – возложения решений на подчиненных субъектов, распределения решений между ними. Последняя требует прав на нее, что прямо связано с укреплением реального, действенного статуса и авторитета руководителя. Права и статус должны сформироваться и окрепнуть в деятельности; и лишь затем и на основе этого задачи на ПР могут не только возлагаться руководителем, но и *приниматься* для действенной реализации подчиненными.

В силу двух указанных причин, формирование элиминативных механизмов как бы отсрочено от этапа первичной профессионализации. Оно, вместе с тем, не представлено в наиболее интенсивном виде и на завершающих ее этапах. Здесь также действуют две главные причины. Во-первых, на заключительных фазах профессионализации арсенал элиминативных средств уже представлен в его достаточной для осуществления деятельности полноте; их формирование уже как бы исчерпывает себя и в дальнейшем развертывание может перерасти в негативные проявления (неадекватную элиминацию). Во-вторых, именно на заключительных фазах, как показывают исследования [110, 135], имеет место своеобразная, в некотором смысле, противоположная по отношению к элиминативной, тенденция. Она состоит во включении в деятельность *наднормативных* актов выбора, связанных с формированием таких способов реализации деятельности и решений, которые выходят за пределы нормативных предписаний, с их индивидуальным обогащением и совершенствованием. На этой фазе нормативно-одобренный способ деятельности, будучи уже освоенным, развивается и индивидуализируется. Это приводит к становлению еще одной формы организации процессов выбора, обозначенной ранее как *инклюзивная*. Обе эти причины и обуславливают замедление динамики становления элиминативных средств на завершающих стадиях профессионализации.

Наконец, необходимо отметить и еще одну общую закономерность, обнаруживающуюся в ходе профессиогенеза. При исследовании процессов индивидуального выбора нами был установлен один из его механизмов – механизм снижения ведущего уровня их реализации [110]. Он состоит в переносе средств реализации выбора на все менее сложнорегулируемые уровни регуляции деятельности. Сами про-

цессы ПР, выступая для субъекта первоначально как самостоятельная и сложная задача, постепенно переводятся на уровень средств решения иных деятельности задач; их сукцессивная форма при этом симультируется, свертывается. Подобная межуровневая динамика имеет место и в отношении процессов ПУР, приобретая, однако, при этом специфичность.

Главным направлением развития уровневой структуры процессов ПУР является, как было показано ранее, не последовательное снижение ведущего уровня их реализации, а возрастающая *дифференциация* уровней в их общей иерархической структуре. Она создает условия для проявления в деятельности всего многообразия уровней организации ПУР, для включения в нее всего возможного репертуара средств, способов и форм их реализации. Чем в более дифференцированной на структурные уровни, но одновременно согласованной и иерархически соподчиненной будут представлены процессы ПУР, тем богаче их возможности. Следовательно, по отношению к управленческой деятельности можно констатировать наличие генетического механизма *последовательной дифференциации уровней* организации процессов выбора в ней. Данный механизм, как можно видеть, является достаточно специфичным и в некотором смысле как бы противоположным по отношению к генезису процессов индивидуального выбора. В этом факте проявляется закономерность более общего плана.

Многие частные и более общие особенности генезиса процессов управленческих решений как совместных не только дополняют закономерности, установленные в плане формирования индивидуального выбора, но и могут являться противоположными по отношению к ним. Это является, в частности, в ведущей роли становления процедур объективации формирования задач на ПР (а не формирования субъективного представления как важнейшем средстве реализации индивидуального выбора); в необходимости операций по формированию субъектного базиса решений в противоположность моносубъектному типу индивидуальных решений; в значимой функциональной роли операций мотивирования, принуждения, контроля (которые также в принципе не свойственны индивидуальному выбору) и др.

Все рассмотренные выше факты свидетельствуют, таким образом, об обогащении операционного состава процессов ПУР и расширении круга их генетических закономерностей по отношению к процессам индивидуального выбора. Они, однако, должны быть проинтерпретированы и в несколько ином плане. Они вскрывают тот факт, что критерии

сформированности процессов индивидуального выбора и процессов ПУР, по существу, очень различны. То, что *достаточно* для индивидуального выбора, *необходимо*, но уже явно недостаточно для процессов ПУР. Следовательно, возможно наличие высокой способности к решениям в деятельности индивидуального типа в сочетании с низкой способностью к принятию решения в управленческой деятельности. Последнее выступает одной из причин того эмпирически известного факта, согласно которому хороший и грамотный специалист в своем деле может быть плохим руководителем. И наоборот, может иметь место «отрыв», несогласованность относительно высокой степени сформированности операционного состава ПУР и слабой сформированности операционного состава индивидуальных решений. Это приводит к также эмпирически описанному феномену *формального руководства*, к гипертрофии механизмов делегирования и распределения функций (в том числе и собственных в силу невозможности их компетентной реализации) на подчиненных членов организации⁶⁰.

То или иное соотношение сформированности механизмов индивидуального и интериндивидуального выбора является одной из важных детерминант стилевых различий процессов ПУР. Высокая способность к индивидуальному выбору и относительно меньшая сформированность механизмов межличностного выбора приводит к гипертрофии автономных решений и, следовательно, к фиксации автономного уровня их организации. Противоположное сочетание приводит к гипертрофии интегративно-коллегиальных решений, к развитию попустительского стиля. Оптимальное их сочетание обуславливает доминирование локально-коллегиального уровня, преимущественную опору на организацию коллегиальных решений (решенческий «стиль организатора»). Кроме того, необходимо иметь в виду, что обнаруженная противоречивость операционного состава, установленного при изучении индивидуального выбора и процессов ПУР, их не всегда полная гармоничность может обуславливать и своеобразную *интерференцию* этих операций при их формировании в ходе профессиогенеза.

Таким образом, в структуре общего профессиогенеза синтезируются и взаимопереплетаются два плана генезиса процессов принятия решения – их развитие в плане формирования механизмов собственно индивидуального выбора и их развитие в плане формирования иерархически

⁶⁰ В аспекте процессов решения принцип формального руководства разворачивается по схеме: «формулировка задачи» – «возложение ее на исполнителя» – «постановка на контроль» – «наказание (поощрение)» [139].

организованного межличностного выбора. Динамика развертывания этих планов генезиса противоречива и неравномерна; в ней доминирует второй из этих планов. Он развертывается под определяющим влиянием собственно деятельностной детерминации и предполагает формирование специфического для процессов ПУР операционного состава. В свою очередь операционный состав произведен от содержания и частично от механизмов, средств общедетельностного плана.

В ходе генезиса ПУР операционные средства индивидуально-го выбора *обогащаются* под влиянием этих новых, деятельностных средств, *трансформируются* под их воздействием. В результате такого комплексного процесса управленческие решения, не переставая, разумеется, быть актами индивидуального выбора, как бы «выходят за его пределы», насыщаются дополнительными операционными средствами, заложенными в содержании совместной деятельности. Тем самым в процессах ПУР воспроизводятся механизмы индивидуального выбора, но выступают при этом уже в качестве лишь *одной* из функциональных предпосылок управленческих решений. Поэтому механизмы индивидуального выбора должны быть поняты именно как функциональная основа, как *функциональные механизмы* управленческих решений. Для того, чтобы стать действенными и эффективными, они должны обогатиться, вобрать в себя механизмы иного плана – систему операционных средств, заложенную в содержании и организации управленческой деятельности. Последняя выступает поэтому уже в качестве не функциональных, а собственно *операционных механизмов* управленческих решений. Будучи общими для деятельностей управленческого типа, эти механизмы и операции приобретают одновременно и специфику в каждом конкретном ее виде, насыщаются ее содержательными и организационными особенностями, подстраиваются по отношению к ним.

Таким образом, вся совокупность представленных выше материалов указывает на существование развернутой системы психологических закономерностей генезиса управленческих решений. Эти закономерности должны быть одновременно поняты и как основные линии генетического развития процессов выбора в иерархических организованных группах. В них процессы выбора приобретают существенно более сложную организацию, нежели это характерно для паритетных групп, чем, в конечном счете, и обусловлена их более высокая эффективность, большие возможности. Механизмы собственно группового выбора (коллегиального) представлены в иерархических группах как аспект, как «составляющая» более комплексного процесса управленческого выбора. Они входят в структуру

выбора в форме одного из принципов его реализации – координационно-го, горизонтального. Тем самым и генезис групповых решений выступает здесь как генезис управленческих решений, точнее – как их необходимый компонент. В этой форме раскрывается вторая основная фаза генетической динамики групповых решений – иерархическая. Она имеет свою логику, характеризуется выраженной специфичностью, поскольку связана с развитием иного, нежели собственно групповые решения, класса выбора – управленческого. Вместе с тем, как показывает анализ группового функционирования, а также анализ самих управленческих решений, эта фаза, несмотря на ее большую значимость и самодостаточность, все же, по-видимому, не является заключительной – исчерпывающей процесс генезиса групповых решений. Однако, для того, чтобы попытаться охарактеризовать дальнейшие генетические трансформации, необходимо несколько сместить плоскость проводимого анализа и вернуться к исходной задаче всей второй части этой книги. В этой главе генезис групповых решений рассматривался как генезис управленческих решений, теперь же его необходимо дополнить «обратным анализом» – рассмотрением управленческих решений как групповых.

5.4. Генезис механизмов коллегиального выбора в структуре управленческих решений

Вся совокупность обнаруженных и рассмотренных в предыдущих разделах данной главы генетических закономерностей свидетельствует, в конечном итоге, о двух принципиально важных обстоятельствах. Во-первых, о том, что генезис процессов ПГР не только существует в качестве особого и специфического типа развития, но и подчиняется развернутой системе достаточно сложных и противоречивых закономерностей. Эти закономерности и были предметом конкретного рассмотрения в ходе проведенного выше анализа. Во-вторых, обращение к генетическому принципу исследования оказывается достаточно поучительным и в собственно *методологическом* отношении.

Действительно, генетическое изучение процессов управленческих решений объективно сопряжено с анализом не только *индивидуально-психологических* детерминант, но также и факторов межличностного, то есть, по существу, *группового* плана. Оно поэтому предполагает необходимость синтеза рассмотрения *паритетных и иерархических* (то есть именно управленческих) групповых решений, поскольку вторые, фактически, выступают объективным результатом развития первых. Однако

в этом случае процессы выбора, обретая форму иерархических, а значит – управленческих, как бы «отрицают» групповой выбор, переводя его в плоскость индивидуальных решений. Однако и в своем «снятом виде» групповые решения продолжают значимо влиять на управленческие решения. Поэтому *сама суть* генетического изучения процессов группового выбора состоит в том, что оно требует перехода от исследования паритетных решений к исследованию иерархических решений. Оно, далее, требует и дополнения анализа группового выбора индивидуальным (иерархический – организованный управленческим) выбором. Генезис групповых решений невозможен без этой объективной взаимосвязи основных классов субъективного выбора; сам генезис реализуется как закономерная трансформация классов субъективного выбора. Поэтому с этим, генетическое изучение, требуя перехода от паритетных решений к иерархическим, снимает «исходную абстракцию» предмета, которая характерна для традиционной теории решений (и которая, напомним, заключается в том, что основным предметом изучения в ней являются паритетные группы и, соответственно, паритетные решения). Все сказанное обуславливает необходимость в специальном анализе генетических особенностей процессов принятия *групповых* решений.

В этом плане необходимо, прежде всего, подчеркнуть, что генезис процессов групповых решений не только неотделим от генезиса самой группы, но и составляет один из его основных механизмов. Развитие процессов группового выбора ведет к развитию группы, а та, в свою очередь, создает новые и более действенные предпосылки для оптимизации и процессов выбора. Тем самым происходит и расширение уже не только *предмета* теории групповых решений, но и ее *объекта*, реального включения в него уже не только паритетных, но и иерархических групп; приближение к реальной многомерности объекта изучения, его валидизация и «экологизация». Процессы ПР должны быть поняты с этих позиций как своеобразная «точка роста» – развития групп, как средство и механизм их динамики.

Эта – общая логика генетического развития процессов ПГР и эволюции группы, а также их взаимосвязь находят свое синтетическое проявление в существовании двух рассмотренных выше фаз генезиса, двух его *макростадий*. На первой из них преобладает развитие паритетного выбора, его совершенствование и усложнение. Но тем самым уже внутри этой макростадии складываются и «вызревают» предпосылки для перехода ко второй макростадии, к дополнению принципов паритетной организации выбора иным – более совершенным принципом

– иерархическим. На второй макростадии доминируют закономерности развития собственно иерархического выбора. Он выступает здесь, преимущественно, в форме управленческих решений (взятых в их широком значении – как синтеза индивидуальных и коллегиальных его аспектов). В результате развертывания этой стадии и процессы выбора, и сами группы переходят на качественно иной, более совершенный уровень своей организации, становятся более сложными процессуально и более эффективными результативно.

Разумеется, в процессе *реального* генезиса, в естественном функционировании и развитии групп обе эти стадии, точнее – линии генетического формирования не являются рядоположенными, дизъюнктивно разделенными во времени. Они накладываются друг на друга, взаимопереплетаются. Речь может идти поэтому лишь о *доминировании* той или иной из них на различных временных интервалах. Первая стадия (линия) соотносится с развитием *одного* из принципов организации процессов выбора (и структурирования группы) – *паритетным*, координационным, горизонтальным. Вторая стадия (линия) соотносится со вторым основным принципом – *иерархическим*, субординационным, вертикальным. Точно так же, как неразрывны сами эти принципы и так же, как они реально синтезированы в процессах выбора и в структуре группы, взаимосвязаны и обе установленные выше стадии. Вместе с тем, становление и развитие этих принципов все же, по-видимому, характеризуется *«разновременностью»* (гетерохронностью). Первый (паритетный, координационный), в силу его относительно меньшей сложности, приурочивается, соответственно, к относительно более ранним этапам генезиса. Второй (иерархический, субординационный) – к последующим его этапам.

Однако, как уже отмечалось выше, общий генезис процессов групповых решений и группы в целом не сводится к этим двум стадиям, а его эволюция не исчерпывается второй стадией – становлением механизмов иерархического выбора и не заканчивается на ней. Это связано и с причинами чисто теоретического плана, и подтверждается многочисленными аргументами и фактами эмпирического порядка. Главные из них состоят, по нашему мнению, в следующем.

Так, основным смыслом второй стадии является формирование иерархического принципа группового структурирования. Он, приходит на смену паритетному и в силу своей большей в целом эффективности, вытесняет первый, переводит его на «фоновый», субдоминантный уровень. Иерархический принцип становится при этом настолько преобладающим, что, по существу, приводит к трансформации групповых

решений в управленческие, то есть – к своеобразному «отрицанию» собственно групповых решений. И, если эта логика – логика развития и усиления иерархического начала выбора будет разворачиваться до конца и не сопровождаться еще какими-либо значимыми аспектами, то и групповой выбор как таковой полностью трансформируется в индивидуальный (управленческий).

Известно, однако, что иерархически организованный выбор в его максимально выраженных проявлениях не может считаться абсолютно эффективным; он не лишен принципиальных недостатков и ограничений. Последние связаны, в конечном счете, с общими недостатками жестких иерархий и подробно охарактеризованы в литературе [178. 185]. Это, в частности, механизмы «социальной ингибиции» и «социальной блокады», эффекты инфрааддитивности, явления «замораживания потенциала группы», повышения инерционности и снижения меры креативности решений и мн. др. Причем, наиболее характерно то, что все эти и другие аналогичные феномены связаны с иерархией как таковой. Они нарастают с увеличением степени ее выраженности и жесткости (а также при увеличении числа иерархических уровней в группе или организации). Они достигают своего максимума в предельно иерархизированных группах и бюрократизированных организациях. Поэтому – в целях компенсации указанных ограничений, но и при сохранении иерархического принципа должны складываться определенные механизмы, «сдержки и противовесы». Следовательно, должна иметь место и некоторая *«постиерархическая»* макростадия, на которой они формируются.

Далее, на двух рассмотренных стадиях происходит формирование, соответственно, двух основных принципов группового выбора и структурирования группы в целом. Причем, на второй стадии иерархический принцип, фактически, заменяет и вытесняет собой паритетный. Следовательно, не только открываются принципиальные возможности, но и возникает объективная необходимость для еще двух аспектов генетического развития. Во-первых, если уже сформированы два основных принципа, то далее необходимо формирование и *механизмов их согласования*, оптимального их сочетания. Во-вторых (даже чисто логически), выбор, основанный на каком-либо *одном* принципе заведомо менее эффективен, чем выбор, основанный на *двух* принципах одновременно. Следовательно, и эти аргументы также приводят к необходимости третьей фазы – «постиерархической».

Наконец, с эмпирической и практической точки зрения, все эти соображения реально и многократно зафиксированы в требованиях опти-

мального сочетания централизации и децентрализации функционирования групп, а также – соорганизации индивидуального и коллегиального начал в руководстве и управлении ими. Кроме того, они зафиксированы в меньшей эффективности предельно иерархизированных групп и авторитарного управления в целом. В русле этих – общих проблем теории организации и психологии управления разработаны и средства, позволяющие снять или смягчить негативные проявления иерархии и централизации. Правда, в основном, эти данные имеют общий характер и слабо специфицированы по отношению к процессам ПР. Вместе с тем, они, разумеется, должны учитываться и в ходе генетического исследования процессов выбора. Наряду с этим, уяснению сути этого генезиса в определенной мере могут содействовать и те материалы, которые были рассмотрены в предыдущих разделах данной главы.

Действительно, они показывают, что уже в ходе генезиса собственно паритетных решений складываются объективные предпосылки и в отношении изменения структуры группы – для ее перехода с паритетного принципа организации на иерархический. Но точно также обстоит дело и на второй стадии генезиса. Здесь, но уже – в рамках доминирования иерархического принципа решений и группового структурирования также складываются предпосылки и условия для перехода к следующей – третьей стадии их генетического развития [102].

Исходя из этого, ниже мы предпримем попытку дать характеристику этой стадии, опираясь как на собственные результаты, так и на содержащиеся в литературе данные. При этом мы, естественно, не претендуем на то, чтобы дать исчерпывающую и законченную характеристику данной стадии, поскольку это крайне затруднительно в силу объективно недостаточного пока уровня разработанности данной проблемы. Однако некоторые из основных и наиболее характерных закономерности этой стадии все же могут быть описаны уже сейчас.

1. Объективно главной среди них является, на наш взгляд, следующая закономерность. Управленческие решения как специфический класс процессов субъективного выбора являются синтетическим, интегральным по своему психологическому строению. Они базируются на сочетании механизмов индивидуального и группового выбора, но не сводится к их рядоположенной сумме. Поэтому и макроструктура уровней организации процессов управленческих решений является *более общей* по отношению к макроструктуре уровней собственно групповых решений. Последняя включается в структурную организацию процессов ПУР и особенно явно представлена на тех уровнях управленческого выбора, которые обозна-

чены нами как локально-коллегиальный и интегративно-коллегиальный. При этом наиболее показателен тот факт, что среди всех пяти уровней процессов ПУР наиболее эффективным является именно локально-коллегиальный уровень. Другие уровни и, в частности, те, на которых явно доминируют процессы выбора, представленные в их индивидуальной форме, характеризующиеся доминированием авторитарных и авторитарно-демократических («единоличных») средств принятия решения, менее эффективны. Однако, именно для локально-коллегиального уровня в наибольшей мере характерно включение в процесс ПР не только иерархического принципа, но и принципа координационного – коллегиального.

Таким образом, среди всех уровней процессов ПУР (как иерархических) наиболее эффективен тот, на котором собственно иерархический принцип синтезирован с паритетным – координационным. И именно он, как показывают исследования, имея относительно наибольшую сложность своей организации, формируется в ходе генезиса позже всех иных. Это происходит уже после того, как оба принципа (иерархический и паритетный) относительно сформированы. Иначе говоря, все это как раз и происходит на «постиерархической» – третьей стадии генезиса. Следовательно, генезис управленческих решений как иерархических в самом своем содержании предполагает формирование и такого уровня их организации, который выходит за пределы принципа иерархичности и включает в себя средства, заложенные в паритетных, коллегиальных решениях. Кроме того, именно этот уровень характеризуется и относительно большей эффективностью (хотя и большей сложностью организации и, соответственно, реализации). И именно поэтому он формируется позже других, приурочивается к третьей стадии общего процесса генезиса решений. Все это наглядно демонстрирует общую закономерность: предпосылки перехода к третьей стадии и те механизмы, которые составляют предмет развития на ней, складываются уже в рамках предыдущей – второй стадии, в ходе формирования иерархически организованного выбора. В этом и проявляется неразделимость, преемственность различных стадий генезиса процессов группового выбора, единство их общей логики.

2. Далее, необходимо выделить еще одну закономерность общего плана. Она, как и все иные рассматриваемые здесь генетические особенности, обладает двумя отличительными чертами. Во-первых, она выступает проявлением тех генетических перестроек процессов выбора, которые направлены на согласование их иерархического и паритетного принципов. Во-вторых, она наиболее выражена на относительно поздних этапах генезиса управленческих и групповых решений (особенно –

на третьей его стадии). Это – явление, а затем – и механизм *ситуативного лидерства*, который по отношению к процессам принятия решения обретает вид феномена «решенческого лидерства». Мы уже подробно анализировали данный феномен, в силу чего остановимся лишь на одном, не рассмотренном пока, но наиболее показательном в плане рассматриваемой проблемы, аспекте.

По самому своему смыслу ситуативное лидерство есть не что иное, как *отказ* (пусть и временный, условный) от иерархического принципа, точнее – его делегирование иному, чем надситуативный лидер, члену группы (организации). Тем самым иерархический принцип здесь ослабевает, смягчается. Делается это часто и специально, причем не кем-нибудь, а самим формальным, надситуативным лидером (или нормативным руководителем). Легко видеть поэтому, что данный механизм как бы «в чистом виде» воплощает основную идею третьей стадии генезиса процессов ПГР: отход от жесткой иерархии, снятие присущих ей ограничений, дополнение ее координационным принципом, попытка согласования этих двух принципов. Конечно, только этим значение данного механизма не исчерпывается, поскольку он является полифункциональным. Он, например, может выступать и средством *маскировки* формальным лидером, руководителем своей слабой компетентности посредством делегирования своих решенческих функций другому члену организации. Он выступает и как средство общей *оптимизации* выбора, когда на роль ситуативного лидера выдвигается наиболее компетентный член группы (организации). Он, наконец, может выступать и как средство для того, чтобы подчеркнуть руководителем демократичность своего стиля – готовность поделиться своими функциями с другими членами группы (а тем самым параллельно достичь и других – отмеченных выше целей).

Далее, исследования показывают, что в условиях ситуативного лидерства групповая дискуссия и процесс выработки решений в целом характеризуется существенно большей свободой, ослаблением ингибирующего и блокирующего влияния иерархии, централизации. Как следствие этого, возрастает и общее качество вырабатываемых решений. Все это вполне закономерно, поскольку члены группы (организации), функционируя в условиях ситуативного лидерства, хорошо сознают его ситуативный – временный и потому неформальный характер. Сам ситуативный лидер выступает уже не столько как руководитель, а как организатор.

Становление и развитие данного механизма (а тем более его представленность в явном виде) обычно приурочен к относительно наиболее продвинутыми этапами общего генезиса группы. Дело в том, что

механизм ситуативного лидерства есть делегирование надситуативным (формальным) лидером своих полномочий какому-либо иному субъекту. Однако такое делегирование может иметь место лишь тогда, когда сам надситуативный лидер *уже есть*, когда он оформился, а группа (организация) уже приняла иерархическую организацию (то есть прошла через вторую – рассмотренную выше стадию генезиса). Механизм ситуативного лидерства по самой своей сути – это своего рода «постиерархический» механизм. Причем, следует особо отметить, что он возникает отнюдь не сразу после того, как группа приняла иерархическую организацию и в ней оформился надситуативный лидер. Нужно определенное дополнительное время, чтобы позиции последнего окрепли. Лишь в этом случае он окажется готовым поделиться своими статусными полномочиями. Вообще, следует отметить, что готовность к использованию ситуативного лидерства прямо связана с мерой выраженности надситуативного лидера как такового. Чем в большей степени представлен надситуативный лидер, тем легче он идет на то, чтобы использовать механизм ситуативного лидерства.

3. Рассмотренный механизм, хотя и является наиболее важным и показательным, но все же – лишь *одним* из аспектов более общего механизма *ролевой дифференциации*. Роль ситуативного лидера – это одна, хотя, повторяем, и объективно основная, роль. Она реально представлена в сочетании с другими, а в простейшем случае – с ролями «ведомых» (без их дальнейшей дифференциации). Для того чтобы оптимизировать процесс выработки решений, можно, однако, дополнить делегирование роли ситуативного лидера также и распределением ролей среди иных его участников. Опытные руководители хорошо знают и умело используют этот прием. Он, по существу, составляет основу многих – более частных приемов и средств, правил организации деловых бесед, дискуссий, обсуждений и пр. Причем, и возложение ситуативного лидерства на какого-либо члена группы, и ролевая дифференциация в целом будут тем эффективнее, чем в большей степени в них учтены реально сложившиеся в группе отношения, реальная ее структура. Уже отсюда вытекает, что данные механизмы могут быть эффективными (и вообще – реализуемыми) лишь тогда, когда уже относительно сформированы и группа и отношения иерархической соподчиненности в ней. Иными словами, этот механизм также приурочивается к относительно более поздним стадиям общего процесса генезиса (к третьей его стадии). Кроме того, следует обязательно учитывать, что действенность ролевой дифференциации прямо зависит от того, насколько она *управляема*,

регулируема (а не разворачивается лишь на основе стихийного принципа). Но это также возможно лишь при условии уже имеющегося управляющего – «дирижера» ролевой дифференциации. Иначе говоря, и это обстоятельство указывает на соотнесенность данного механизма с третьей стадией генезиса («постиерархической»).

В плане содержания механизма ролевой дифференциации и его специфики в процессах ПГР необходимо подчеркнуть еще один его аспект. Дело в том, что та или иная роль не только *принимается* субъектом; она и *делегуется* ему группой или руководителем. Но тем самым обретение субъектом какой-либо роли часто рассматривается им как *разрешение* на определенное, предписываемое ролью, поведение. При этом частично снижается мера ответственности, а само поведение становится более свободным, раскрепощенным (вплоть до попыток использования рядовыми членами группы механизма идио-синкразического кредита, характерного для поведения надситуативного лидера). Все это также является средством ослабления негативного влияния «жестких» иерархических отношений, снятия их ингибирующего влияния и реализации механизмов фасилитации в процессах ПГР.

4. Очень важную роль в этом плане играет и такой фундаментальный феномен явление «*добровольного – принудительного выбора*»⁶¹. Оно, однако, как и все отмеченные выше, перестает быть здесь только явлением, но начинает выступать в качестве психологического механизма. В самом общем плане суть данного феномена состоит в существенно большей эффективности (причем, практически по всем параметрам и во всех отношениях) добровольного выбора по сравнению с «принудительным» (навязанным). Данный феномен был подробно проанализирован нами в [110, 112]. В частности, показано, что при переходе от индивидуальных к групповым решениям он существенно обогащается, изменяется, а в целом – значимо усиливается. Нет нужды подробно рассматривать, насколько сильно различается работа группы (в том числе – и участие в процессах выбора) в том случае, когда ее надо выполнить, и когда группа хочет ее выполнить; когда она является только *исполнителем* и когда она – *инициатор* своего поведения. Вместе с тем, суть иерархических

⁶¹ Добровольным в теории решений считается такой выбор, к осознанию цели и к необходимости которого субъект приходит *самостоятельно*; принудительным – такой, в котором за субъектом признается лишь право именно выбора какой-либо из уже существующих – заданных извне альтернатив, вариантов. Сама же необходимость такого выбора привносится извне; человека или группу *ставят* перед выбором (даже если он того и не хочет).

решений такова, что руководитель именно *ставит* (и должен ставить по своим обязанностям) задачи перед группой (организацией). На второй – иерархической стадии развития групповых решений и группы в целом формируются именно такие – управленческие решения. Но тем самым группа переводится в положение исполнителя, а сам выбор в условиях его иерархической организации для нее является принудительным, навязанным извне – со стороны руководителя.

На деле положение является еще более сложным, так как в иерархических решениях сочетаются и добровольный и принудительный выбор. Для руководителя, который его и инициирует, выбор является добровольным; для подчиненных, перед которыми ставится задача, *он же* является принудительным. Тем самым возникает феномен «квазидобровольного выбора», рассмотренный выше. Там же было показано, что одним из действенных и необходимых средств обеспечения эффективного выбора, залогом его качества являются специальные операции по трансформации ситуаций навязанного выбора в ситуации добровольного выбора. Они базируются на умении и даже – «искусстве» руководителя превращать нормативную цель (или цель, сформулированную им) в общую цель: управлять не по принуждению, а по убеждению – по принципу целевого опосредствования. Лишь этим путем может быть достигнут известный эффект «размораживания» потенциала группы, который лежит в основе фасилитации групповых функций и максимизации их эффективности. Вполне закономерно, что подобное умение (и, повторяем – даже искусство) есть предмет и продукт *длительного формирования*. Они приходят с опытом и, следовательно, приурочиваются к относительно поздним стадиям генезиса групповых и управленческих решений. Важно и то, что эффективность функционирования самой группы в условиях добровольного выбора прямо связана со сформированностью, с уровнем развития самой группы, что также соотносит данный механизм с относительно более поздними генетическими стадиями.

5. На примере рассмотренного выше феномена отчетливо проявляется и еще одна – общая генетическая закономерность. Она прослеживается и во всех иных, рассмотренных выше явлениях; однако наиболее рельефно представлена именно в феномене «добровольного-принудительного» выбора. Данная закономерность базируется также на общей особенности, выявленной в 4 главе: практически все общегрупповые, социально-психологические феномены в целом и решенческие феномены – в особенности выступают как бы в двух своих основных формах, в двух ипостасях. Сначала – именно как *явление*, как *объективный* продукт межличностных вза-

имодействий, групповых отношений. Затем – как *механизм* организации этих же взаимодействий и отношений, группового функционирования в целом⁶². Чем в большей степени в групповом функционировании представлен этот переход и чем в большей мере, более искусно руководитель (лидер) использует объективные закономерности и явления в качестве целенаправленно используемых средств, тем выше эффективность решения групповых задач. Но именно потому, что это достигается отнюдь не сразу, данная закономерность также соотносится с наиболее поздними стадиями генезиса процессов ПГР. На них руководитель (лидер) научается управлять не за счет «голого администрирования» (идущего часто наперекор объективным групповым закономерностям), а путем их использования; не вопреки им, а «за счет» и «с помощью» этих закономерностей. Одним из следствий этого опять-таки выступает «эффект размораживания потенциала группы», в том числе – и когнитивного, что и оптимизирует процесс ПГР в целом. Все это наиболее представлено на третьей – «постиерархической» стадии генезиса процессов ПГР, составляет одну из ее основных особенностей.

6. Другой – и также значимой генетической особенностью, ярко проявляющейся на данной стадии, выступает вся совокупность феноменов *элиминативного поведения* руководителя, лидера. Одной из важнейших его разновидностей, наиболее специфичной именно позиции лидера, руководителя является. Как мы уже отмечали выше, *межличностная элиминация*. Это – возможность и даже необходимость ухода от самостоятельных решений путем их адекватного возложения на других – подчиненных лиц. Руководитель – это не только, а иногда и не столько тот, кто *решает* проблемы, а тот, кто их *ставит* перед другими. От его умения делегировать решения, выстроить своеобразную «вертикаль решений» зависит и общая эффективность его деятельности, а также деятельности всей группы (организации). Но тем самым и *за счет* этого происходит активизация потенциала каждого из членов группы, их действительное вовлечение в процессы групповых и управленческих решений. Тем самым решается и наиболее общая – стратегическая задача данной стадии генезиса: задача максимально полного вовлечения группового потенциала в иерархические решения. Это, однако, происходит не путем смягчения иерархического начала, а, наоборот, – посредством использования иерархического принципа, усиления его функциональной роли и его своеобразного распределения среди членов группы (организации). Дело в том, что

⁶² Конкретные проявления этой общей закономерности систематизированы нами в работе [110].

«возложение» решений осуществляется (или, по крайней мере, должно осуществляться) не абстрактно, а с учетом особенностей – личностных, профессиональных – тех членов группы, на которых возлагается то или иное решение, та или иная проблема. Поэтому и распределение решений, их делегирование, фактически, означает придание тому или иному члену группы определенной функциональной роли в общем процессе групповой деятельности. В более общем плане – это одно из проявлений задачи «подбора исполнителей» и их согласования в рамках той или иной групповой, организационной структуры.

7. Следующую и также важную категорию закономерностей можно условно обозначить как прием «*вторичной паритетизации*» иерархических решений. Из практики управления хорошо известно, что даже в условиях иерархических групп и входе выработки сугубо управленческих решений руководитель сознательно и вполне целенаправленно использует ряд технических приемов, суть которых состоит в обеспечении относительно большей *свободы* обсуждения, дискуссии (или – хотя бы создания временной атмосферы такой свободы). Совокупность таких приемов очень разнообразна; и они детально описаны в соответствующей литературе (см. обзор в [150]). Например, это включение в нормативное функционирование организаций *неформальных мероприятий*, во время которых происходит свободное общение ее членов (хотя в действительности, именно в ходе таких «квазинеформальных» контактов решаются многие важные проблемы). Это, далее, и использование специальных процедур ведения совещаний, групповых обсуждений, деловых бесед и пр., призванных обеспечить и подчеркнуть *равноправный* характер всех их участников⁶³. Далее, это и прием разделение всей дискуссии на две фазы – позитивную и контрольную. На первой из них не допускается критика предлагаемых вариантов решения, а напротив, стимулируется само их выдвижение. Отбор этих вариантов осуществляется уже на второй фазе. Радикальными вариантами этого подхода являются, как известно, приемы «активизации творческого потенциала группы» (хотя, конечно, они выходят за рамки проблематики ПР). Это, как уже отмечалось выше, – известные методы синектики, «мозгового штурма», «Дельфи» и ряд других.

8. В плане рассматриваемой проблемы уместно вновь обратиться к выявленной в 4 главе закономерности генезиса управленческих решений. Это – формирование у них специфического *операционного*

⁶³ Хрестоматийным в этом плане (в силу его простоты и действенности) является, как известно, «метод круглого стола».

состава, который, собственно, и составляет основу их процессуального содержания. И хотя он, безусловно, формируется на всех стадиях генезиса управленческих решений, все же наиболее интенсивно это формирование осуществляется на относительно продвинутых генетических стадиях. Все эти операции сводятся, по существу, к формированию умений *организовать*, скоординировать межличностный процесс подготовки и принятия решения. Чем более они эффективны и сформированны, тем, следовательно, полнее и действеннее включенность группы в решения, тем выше мера реализации общегруппового потенциала. В силу этого – одного из главных и общих направлений генезиса управленческих решений, формирование их операционного состава также является неотъемлемой частью третьей стадии общего процесса генезиса. Все эти операции, не нивелируя индивидуальную роль руководителя в решениях, в то же время позволяют дополнить сам принцип иерархии другим – координационным принципом. Это достигается через соорганизацию группы посредством специфического операционного состава, присущего управленческим решениям.

9. Данная закономерность имеет и еще один – наиболее общий смысл. Дело в том, что она, по существу, вскрывает взаимодействие формирования в общем генезисе управленческих решений двух его планов – индивидуального и инетриндивидуального. С одной стороны, безусловно, в ходе формирования и развития управленческих решений имеет место развитие механизмов индивидуального выбора руководителя. Но, с другой стороны, развиваются и механизмы интериндивидуального выбора. Причем, второй план генезиса как раз и развертывается через формирование и развитие операционного состава межличностного выбора: за счет тех средств, которые обеспечивают межличностные взаимодействия и координацию субъектов в процессах решения.

Таким образом, можно видеть, что и развитие процессов ПУР в целом подчиняется наиболее общей закономерности строения и генезиса процессуальных образований – представленности в них двух категорий механизмов – функциональных и операциональных [9, 290]. По отношению к процессам ПУР их функциональными механизмами выступают механизмы, заложенные в структуре индивидуального выбора; операциональными же их механизмами выступает операционный состав, специфичный межличностному выбору. Обогащаясь операционным составом межличностного выбора, механизмы индивидуального выбора одновременно перестраиваются; во все более точной, адекватной и тон-

кой форме начинают соответствовать ему. Они, как отмечалось выше, приобретают тем самым *свойство оперативности*⁶⁴ в отношении задач и специфики управленческого выбора как такового – как *типа* решений.

Одновременно и управленческие решения посредством ассимиляции конкретных деятельностных средств, через формирование у них специфического операционного состава также во все большей степени подстраиваются под содержание и организацию конкретной деятельности. Они также приобретают свойство оперативности по отношению к ней. Операционные механизмы управленческого выбора превращаются в его *оперативные* механизмы. При этом в процессах ПУР находит отражение, фактически, вся совокупность основных управленческих функций.

Так, функция целеобразования транспонируется на операции объективации и мотивирования; функция контроля – на соответствующие контрольные операции как средства, обеспечивающие их реализуемость; прогностическая функция проявляется в элиминативных операциях; функция кадрового обеспечения проявляется в операциях по формированию субъектного базиса решений и т. д. Иными словами, *вся управленческая деятельность в аспекте ее специфического строения (то есть как система базовых и инвариантных управленческих функций) мультиплицируется* в операционном составе, в структуре и динамике процессов ПУР. Эти процессы приобретают характер уже не столько морфологического компонента деятельности, сколько разворачиваются как функциональное проявление всей системы деятельности, но в специфическом режиме, аспекте – аспекте выхода из ситуаций неопределенности. Мера такого мультиплицирования может быть, однако, разной: от локальной в сравнительно менее значимых решениях тактического плана до полной в наиболее важных, стратегических управленческих решениях [110]. В связи с этим можно констатировать и еще одну, быть может, наиболее общую генетическую закономерность формирования процессов ПУР. Это – приращение им свойства оперативности по отношению к специфике управленческой деятельности в целом и по отношению к процессам выбора в конкретной деятельности.

Вместе с тем, генетический анализ процессов ПУР требует уточнения и расширения самого понятия оперативности. Дело в том, что во всех проведенных к настоящему времени исследованиях оно рассматривалось на материале изучения субъект-объектных видов

⁶⁴ Концепция оперативности отражения и действия была, как известно, разработана в трудах Д. А. Ошанина [211] и развита по отношению к проблематике профессионального обучения в трудах В. Д. Шадрикова [290–292].

деятельности, а различные психические образования анализировались в плане приобретения ими свойства оперативности к особенностям и параметрам *объекта*, а также к условиям деятельности с ним. Иными словами, изучалась *объектная оперативность*. В управленческой деятельности имеет место, однако, формирование свойства оперативности под влиянием, главным образом, межличностных детерминант, а также характеристик *субъектов*, включенных в управление и подчиненных в нем руководителю. Эффективность решений, придание им свойства оперативности зависит, прежде всего, от полноты и адекватности учета этих – субъектных (а не объектных) детерминант. Следовательно, по отношению к управленческой деятельности приходится констатировать качественно иное проявление общепсихологического феномена оперативности – *субъектную оперативность*. Она, базируясь на детерминантах, совершенно иного и в целом существенно более сложного плана, является поэтому специфической, а мера ее влияния как механизма оптимизации деятельности, по-видимому, выше, нежели у объектной оперативности⁶⁵.

10. Наконец, необходимо отметить и еще одну закономерность, характерную именно для «постиерархической» стадии генезиса процессов выбора. И хотя она, подобно многим иным, имеет место на всех других стадиях этого генезиса, все же наиболее рельефно начинает проявляться на относительно поздних его этапах. Эта закономерность связана со становлением *индивидуально-стилевых* различий реализации процессов иерархического (то есть управленческого) выбора. Дело в том, что, как было показано выше, формирование процессов групповых решений в целом и процессов управленческих решений, в особенности разворачивается в наиболее общем плане как формирование их *уровневой* структуры. Вместе с тем, итог такого формирования – сама складывающаяся в его результате структура может быть существенно различной (но при сохранении наиболее общих и принципиальных ее черт). И эти различия относятся, в первую очередь, к мере сформированности, эффективности и развитости тех или иных уровней данной структуры. Нами было установлено, что в ходе генезиса процессов управленческих решений имеет место следующая закономерность. Она заключается в *механизме*

⁶⁵ Субъектная оперативность может, однако, играть не только позитивную роль, но, гипертрофируясь, находить проявления в таких известных и в целом негативных феноменах как восприятие и оценка подчиненных исключительно как исполнителей; восприятие группы как средства достижения целей деятельности, а также в известном инструментальном – «технократическом стиле» управления.

фиксации уровней процессов ПУР в стилевых особенностях их реализации и далее – в *типологических* вариантах деятельности руководителя (см. подробнее об этом в [110]). Каждый из уровней детерминирует при этом определенный – обобщенный способ поведения в ситуациях выбора. Этот способ, повторяясь и развиваясь, приобретает характер субъективно предпочитаемого, а в итоге закрепляется в стилевых различиях реализации процессов ПУР. Выше мы уже отмечали, что решения авторитарного уровня, субъективно предпочитаясь и фиксируясь в поведенческих стереотипах, приводят к формированию специфического (и описанного в литературе) *диктаторского стиля* ПУР, а также реализации управленческой деятельности в целом. Решения автономного уровня, особенно в тех случаях, когда он генерализуется на те ситуации, в которых оптимальной является не самостоятельная, а коллегиальная форма ПР, обобщаются и фиксируются в ином стиле – стиле реализатора. Это обстоятельство также эмпирически зафиксировано в известном типе руководителей, которые «все берут на себя», полагают, что «никто лучше, чем они», не справится с ситуацией. Такая установка, будучи, конечно, оправданной в определенных границах, в целом неоптимальна, поскольку приводит к перегрузке руководителя второстепенными функциями в ущерб качеству выполнения основных. Решения локально-коллегиального уровня имеют уже качественно иные особенности, характеризуются изменением функциональной роли руководителя в их принятии. Эта роль состоит в координации, управлении процессом коллегиального принятия решения, в организации этого процесса (а не в самостоятельной реализации полного цикла решений). Они также закрепляются в соответствующем и, по-видимому, оптимальном стиле реализации выбора, который можно условно обозначить как *стиль организатора*. Он, однако, при ослаблении функциональной роли руководителя и при переложении все большего числа решенческих ситуаций и функций на группу, может трансформироваться в иной стиль – *стиль координатора*. При этом стиле решений в структуре общего интегративного процесса ПР существенно более выражена, а в ряде случаев – начинает преобладать функциональная роль коллегиального начала в них; «власть подчиненных» становится либо сравнимой с «властью руководителя», либо выходит на первый план. Данный стиль может быть соотнесен с интегративно-коллегиальным уровнем организации процессов ПУР. Наконец, достаточно типичным, подробно охарактеризованным в литературе, является и еще один стиль руководства в целом и реализации ПУР процессов, в частности. Его отличительная особен-

ность состоит в доминировании у руководителя установки на «подчинение командам сверху»; не на самостоятельную выработку решений, а на подчинение, выполнение указаний и директив и, следовательно, стремление получить их по возможно большему числу ситуаций даже оперативного характера, выход из которых является личной прерогативой руководителя. Данная установка и этот стиль в целом характеризуется, следовательно, стремлением к переносу решений на метаколлегиальный уровень их реализации, на котором они, однако, по необходимости приобретают черты маргинальности. Этот стиль может быть поэтому условно обозначен как стиль руководителя-маргинала.

Все указанные стили (диктаторский, реализаторский, организаторский, координаторский, маргинальный) имеют высокую степень сходства с традиционно выделяемыми общими стилями руководства – авторитарным, демократическим (коллегиальным), попустительским, а также с их переходными формами и комбинированными проявлениями. Эти общеуправленческие стили рассматриваются, например, в [65, 66]. Такое сходство закономерно, поскольку общие стили руководства наиболее полно и концентрированно проявляются именно в тех компонентах деятельности, которые характеризуются наибольшей сложностью, ответственностью, специфичностью в них роли руководителя. Именно такими компонентами являются процессы ПУР. Однако такое сходство не является полным, поскольку общие функции управления шире, нежели функции выработки решений.

В ходе сравнительного исследования эффективности управленческой деятельности руководителей, характеризующихся различиями индивидуального стиля реализации процессов ПУР, было получено два основных результата. Во-первых, обнаружены различия в эффективности деятельности в целом (посредством метода экспертного оценивания) и процессов ПУР, в частности у руководителей с разным индивидуальным стилем. Этот результат не вполне согласуется с традиционными взглядами, принятыми в теории «индивидуально-стилевого направления». Так, в нем полагается, что стили как таковые выполняют *компенсаторную* функцию, являются средствами приспособления индивидуальности к требованиям той или иной деятельности. Они поэтому характеризуются, в основном, различиями в *процессуальном* плане, но инвариантны или очень близки с точки зрения *результативных* показателей деятельности в целом и ее основных функций (задач). На наш взгляд, это положение справедливо, но, как и любое иное теоретическое положение, имеет определенную сферу своей корректности, обобщенности.

Действительно, существует очень широкий спектр видов деятельности, деятельностных и поведенческих задач, где оно выполняется. Однако существуют и такие виды деятельности, типы деятельностных задач и функций, где компенсаторная функция индивидуально-стилевых особенностей уже не срабатывает в полной мере. Поэтому и стили в них, выполняя свою функцию, осуществляют ее уже в недостаточной степени. В первую очередь, это, по-видимому относится к наиболее сложным видам деятельности (прежде всего – именно к управленческой) и к наиболее сложным деятельностным компонентам (в первую очередь – к процессам ПР). В них стили реализуют лишь *частичную* компенсацию. Являясь вынужденными средствами ее реализации, обусловленными структурой индивидуальности субъекта, они характеризуются и различиями в результативных показателях.

Во-вторых, среди всех пяти стилей наиболее эффективным является стиль «организатора» (формирующийся вследствие субъективного предпочтения и фиксации способов реализации локально-коллегиального уровня). Однако, как показано выше, именно он характеризуется наиболее полным сочетанием двух основных принципов реализации ПУР (и управленческой деятельности в целом) – иерархического и паритетного, субординационного и координационного. Его содержание как раз и отличается тем, что все рассмотренные выше закономерности дополнения иерархических механизмов управленческих решений координационными, коллегиальными средствами представлены в нем наиболее полно. Следовательно, и индивидуально-стилевой аспект изучения процессов ПУР также свидетельствует об оптимальности опоры в реализации этих процессов не на какой-либо один из двух указанных принципов, а на оба эти принципа, точнее – на их сочетание. Такое сочетание и обеспечивается за счет ряда закономерностей, в том числе и индивидуально-стилевого плана. Они соотносятся с относительно более поздними стадиями формирования процессов ПУР, с его заключительной, третьей – «постиерархической» стадией.

Итак, выше были рассмотрены некоторые основные закономерности генетического плана, раскрывающие содержание третьей макростадии генезиса процессов принятия групповых решений (ПГР) в целом и управленческих решений, в частности. Суть данной макростадии состоит в том, что на ней имеет место как бы «отход» от строгой иерархичности организации выбора, точнее – ее дополнение средствами, направленными на активизацию группового, коллегиального потенциала решений. В более общем плане содержанием данной макростадии

выступает согласование двух основных принципов групповых решений – паритетного (координационного) и иерархического (субординационного). Итак, находит свое подтверждение, высказанное в начале данной главы, теоретическое предположение относительно сути генезиса процессов ПГР, об их связи с развитием группы в целом. Генезис этих процессов дифференцирован на три основные макростадии: *паритетную*, *иерархическую* и *«постииерархическую»*. На первой из них, в основном, складываются и развиваются механизмы выбора, базирующиеся на относительно более простом – паритетном принципе. На второй стадии аналогичное развитие более представлено по отношению к механизмам выбора, базирующимся на иерархическом принципе. Генезис процессов ПГР разворачивается поэтому здесь как развитие процессов иерархических решений – то есть как генезис управленческих решений. На третьей макростадии имеет место преобладающее согласования обоих этих принципов, смыслом которого является компенсация ограничений и недостатков, присущих как паритетному, так и иерархическому принципам по отдельности. Имеет место как бы вторичное, «постииерархическое» совершенствование коллегиального начала выбора, его включение в уже сформировавшиеся механизмы иерархического выбора.

Следующее общее заключение состоит в том, что генезис процессов ПГР является и одним из механизмов развития самих групп в целом. В этих процессах сама группа не только проявляется, но и формируется. Генезис процессов ПГР выступает «точкой роста» группы, активным, продуктивным механизмом ее развития и динамики. Поэтому и динамика группы также дифференцируется на три стадии, соответствующие указанным макростадиям развития процессов групповых решений. Это – стадии паритетной, иерархической и «постииерархической» организации. И структура группы, и эффективность ее деятельности (и поведенческих проявлений) выше в том случае, если они базируются не на каком-либо одном принципе, а на их сочетании.

Очень показательным и демонстративным подтверждением сказанного могут служить исследования *партиципативных* методов управления, организации исполнения в целом. Именно партиципативная организация руководства группой, партиципативный стиль управления максимально полно сочетают два основных принципа; именно он соответствует «постииерархической» стадии развития группы. Показательно и то, что сама партиципативность возможна лишь при условии достаточно высокого уровня развития и группы в целом и каждого ее члена в отдельности. Поэтому, для того, чтобы обеспечить возможность его реализации, обыч-

но предпринимаются специальные усилия по развитию самой группы, по формированию ее организационной культуры. Тем самым она как бы подготавливается к требованиям партисипативности. В связи с этим, можно заключить, что и средством генезиса процессов групповых решений на завершающих его стадиях является развитие самой группы. Формирование и совершенствование *процессов* ПГР осуществляется при этом за счет и на основе развития *группы* – то есть опосредствованно.

Отсюда, в частности, следует и третье – также общее заключение. Оно состоит в том, что вообще нельзя говорить о генезисе групповых решений и генезисе группы «по отдельности», о генезисе решений и развитии группы «в чистом виде». Сама *суть* генезиса ПГР состоит в том, что это – одновременно и генезис структуры групповой организации. Справедливо и обратное: развитие структуры группы (включающее эволюцию ее горизонтальной и вертикальной составляющих) предполагает в качестве своего *механизма* формирование и развитие процессов группового выбора, вне этого – практически невозможно. Развитие группы, предполагая эволюцию форм совместного выбора как одного из механизмов, одновременно создает и новые возможности для совершенствования самих процессов выбора. Тем самым и развитие группы также должно быть понято как наиболее обобщенный механизм развития процессов ПГР.

Сформулированные выше представления о трехстадийности генезиса процессов ПГР (подкрепленные, в том числе, и экспериментальным материалом) характеризуют, таким образом «полный цикл» этого генезиса, то есть развитие этих процессов в его наиболее полном и развернутом из возможных виде. Однако, естественно, что на практике, в реальных условиях на генезис процессов ПГР оказывает влияние множество негативных факторов (как внутри-, так и внешне-группового плана). Под их «деформирующим» влиянием реальное развертывание генезиса процессов ПГР и его результаты могут принимать те или иные формы, варианты. Наиболее существенной в этом отношении, как показывают наши исследования, является, по-видимому, следующая закономерность. Под воздействием всей совокупности внешних и внутренних факторов (повторяем, в основном – нарушающего, негативного плана) имеет место своеобразный феномен фиксации, «застревания» процессов ПГР (и группы в целом) на той или иной макростадии.

Так, при невозможности становления эффективной организации группы и, прежде всего, – выделения в ней лидера и формирования его адекватных отношений с другими членами группы, становится невозможным переход от первой (паритетной) стадии ко второй (иерархиче-

ской). Процессы ПГР, фактически, остаются при этом на паритетной стадии их развития, характеризуются диффузностью включенности в них группы, агрегативным строением самого группового субъекта выбора. Иерархическое начало в них не выражено (что имеет место, например, при попустительском стиле руководства). Причем, это отнюдь не всегда является только негативным обстоятельством. Например, «застывание» на первой стадии, формирование паритетно-попустительского стиля решений может быть и позитивным фактором, поскольку тем самым компенсируется очевидная в ряде случаев некомпетентность руководителя группы. В силу этого, сама фиксация на первой стадии выполняет (точнее – может выполнять) и компенсаторную функцию, является проявлением своеобразного стиля групповых решений.

Далее, гипертрофия второй стадии в сочетании с невозможностью перехода к третьей – «постиерархической» (партиципативной) стадии также ведет к несовершенству процессов ПГР. В них доминирует лишь один из двух принципов (иерархический), а потенциал группы остается при этом либо недостаточно востребованным, либо полностью заблокированным. Вместе с тем, подобная фиксация на второй стадии также в ряде случаев является позитивной. Дело в том, что подчеркнуто иерархизированные процедуры ПГР позволяют при известном снижении качественных параметров решений обеспечить свойство *реализуемости* решений. Кроме того, эти процедуры обеспечивают высокую устойчивость решений к усложнению условий их реализации, группового функционирования в целом. Поэтому фиксация генезиса ПГР на второй стадии также выполняет компенсаторную функцию; является следствием и выражением еще одной *стилевой* особенности их реализации. Как показывают исследования, именно это – фиксация на второй стадии и формирование стиля ПГР, базирующегося на приоритете иерархических средств, является вообще наиболее распространенным и типичным вариантом. Наконец, если все же в ходе генезиса оказываются представленными *все* три макростадии, то возникает еще один индивидуальный и, по-видимому, – оптимальный стиль реализации ПГР, конкретизирующий по отношению к процессам выбора идеологию партиципативного управления.

Таким образом, можно видеть, что явление фиксации («застывания») на определенных генетических стадиях является не только негативным феноменом, но также выполняет и компенсаторные функции. Группы и процессы выбора в них развиваются до того предела, который возможен с точки зрения всей совокупности их собственных характеристик и внешних условий. При этом механизм фиксации выполняет

и компенсаторный функции, а в результате его действия формируется важная, но практически не изученная до сих пор особенность группового функционирования – *стиль групповых решений*. Полученные к настоящему времени данные позволяют говорить, по меньшей мере, о трех таких стилях: *диффузно-агрегативном* (он соотносится с первой макростадией генезиса); *централизованно-интегративном* (он соотносится со второй макростадией) и *децентрализованно-партиципативном* (он соотносится с третьей макростадией). Эти стили как бы транспонируют на процессы ПГР основные особенности главных общеуправленческих стилей и соответствуют их обобщенной структуре (последняя, как известно, определяется континуумом «либерализма – диктаторства» дополненным впоследствии методологией партиципативности). Диффузно-агрегативный стиль соответствует либеральному, попустительскому полюсу данного континуума; централизованно-интегративный – авторитарному, директивному «полюсу»; децентрализованно-парисипативный снимает их противопоставление и соотносится с «соучаствующим» стилем управления («включенным»).

Таким образом, можно видеть, что проблема генезиса процессов ПГР выводит на проблему, которая, повторяем, к сожалению, крайне слабо разработана до настоящего времени – проблему *стилевых различий* группового выбора и группового функционирования в целом. Кроме того, генетический анализ дает и определенные материалы для ее разработки. Сами стили групповых решений формируются как следствие механизма фиксации одной из трех выявленных макростадий генезиса процессов ПГР. Их формирование является поэтому и предпосылкой и следствием развития группы в целом; они соотносятся с теми или иными *уровнями развития группы* в его традиционном понимании. Группы низших уровней развития характеризуются доминированием диффузно-агрегативных процедур решения: это – «их стиль». Группы с относительно более развитой структурой и, в особенности – с доминированием в этой структуре формальных отношений характеризуются централизованно-интегративным стилем ПГР. Наконец, группы высших уровней развития (в частности, «группы-коллективы»), где, наряду с формальной структурой, развиты и действенны неформальные связи и отношения, имеют тенденцию к предпочтению децентрализованного-партиципативного стиля.

Таким образом, *стадии* генезиса ПГР фиксируются в стилях группового выбора, а они, в свою очередь, являются важной детерминантой *уровня* развития группы в целом. И наоборот, содействовать повышению уровня группового развития можно путем воздействия на стилевые

особенности процессов ПГР, путем перевода с одной стадии сформированности этих процессов на другие. Тем самым открываются реальные возможности для оптимизации групповой динамики, для содействия развитию групп через вовлечение психологических средств и механизмов, заложенных в процессах группового выбора. В связи с этим, можно и нужно, на наш взгляд, говорить о специфическом «решенческом тренинге» групп, о «развитии через выбор». Это – одно из направлений прикладного использования результатов, полученных в русле теории групповых решений, взятых в их генетическом аспекте.

В заключение анализа материалов, представленных в данной главе, необходимо обратиться к рассмотрению еще одного круга вопросов, подобных оп своему смыслу и ориентации тем, которые уже обсуждались в завершении каждой из предыдущих глав. Он носят двоякий, точнее – двуединый характер. С одной стороны, необходимо определить, насколько развитый и реализованный в данной работе принцип метасистемного подхода как его методологическая основа может содействовать развитию представлений о процессах ПУР в генетическом аспекте их изучения; каковы его интерпретационные и эвристические возможности в этом отношении. С другой стороны, необходимо зафиксировать и те следствия, к которым приводит само исследование процессов ПУР в плане верификации базовых положений самого этого подхода, то есть насколько их изучение может содействовать верификации, обоснованию и дальнейшему развитию данного подхода.

Обращаясь к рассмотрению данных вопросов, прежде всего, необходимо зафиксировать следующее – наиболее общее положение. Реализация метасистемного подхода, осуществленная в предыдущих главах по отношению к таким базовым аспектам исследования процессов ПУР, каковыми выступают онтологический, структурный и функциональный планы их изучения, оказалась, как можно было видеть из их итогов, не только совершенно оправданной, но и весьма конструктивной. Она позволила не только дать новую интерпретацию и более полное объяснение целого ряда результатов и феноменов, но и установить новые, не описанные ранее особенности и закономерности их организации. Более того, реализация этих планов, взятых в их совокупности и взаимодополнении друг с другом, вполне очевидным образом верифицирует и общее положение, согласно которому процессы ПУР не только могут, но и должны быть рассмотрены как типичные представители специфического класса систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Вместе с тем, даже «на фоне» этой полноты и очевидности – фактически, атрибутивной

связи принципа метасистемности и организации процессов ПУР в их онтологическом, структурном и функциональном аспектах, – их собственно генетический план все же стоит несколько особняком. Дело в том, что степень конгруэнтности данного плана и основного смысла принципа метасистемности является, пожалуй, наиболее полной и очевидной – по крайней мере, именно по отношению к процессам ПУР и их становлению и развитию в ходе профессиогенеза управленческой деятельности в целом. Кроме того, именно в этом аспекте наиболее рельефно проявляется и еще более общее – фактически, общенаучное положение методологического плана, смысл которого состоит в следующем. Чем более сложной организованной является та или иная систем, тот или иной их класс, тем выше мера полноты реализованности в их организации принципа метасистемности; тем в большей степени они эксплицируют свою принадлежность именно к классу систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Не приходится, по-видимому, подробно доказывать, что именно процессы ПУР как раз и являются одними из максимально сложных по своей организации и функциональной динамике предметов психологического познания. Кроме того, можно сформулировать и «более сильный» тезис: именно то, насколько в организации систем воплощен сам этот принцип – принцип метасистемной организации, как раз и определяет общую степень сложности достигаемой системами сложности собственной организации. С этой точки зрения наиболее сложные системы – это те, которые достигли в своей эволюции возможности реализации в их организации именно этого принципа.

Метасистемная природа генезиса процессов ПУР проявляется, как можно видеть из представленных в данной главе материалов, достаточно многопланово – комплексно, полно и, фактически, всеобъемлюще. Более того, еще до того, как сам этот принцип был сформулирован нами в качестве самостоятельного, уже был реализован целый ряд профессиогенетических исследований процессов ПР, в том числе – и в управленческой деятельности, которые во многом и *подготовили* саму его формулировку. Дело в том, что в этих исследованиях постоянно эксплицировался наиболее общий и, по существу, основополагающий факт обусловленности, детерминированности – практически неразрывности генезиса процессов выбора и общедеятельностного генезиса. Причем, речь при этом идет не просто и не только о том, что генезис деятельности в целом *влияет* на формирование процессов ПР, а о том, что второе, фактически, выступает как *alter ego* первого; о том, что генезис ПР – это в известном смысле генезис всей деятельности, но взятой в специфическом аспекте, «режиме»

функционирования – в условиях неопределенности той или иной степени. Эта наиболее общая закономерность была отражена в наших предыдущих работах в различных формулировках, использованных для обозначения специфики генезиса процессов ПР: деятельностно-опосредствованный генезис, «вторичный» генезис, «производный» генезис и др. Однако, уже после того, как принцип метасистемного подхода был сформулирован в его явном виде, все эти особенности деятельностной обусловленности генезиса процессов ПУР с наибольшей полнотой и адекватностью предстали как следствия именно их общей, то есть метасистемной природы и организации.

Проявления, а тем самым – и подтверждения такой организации генезиса процессов ПУР многочисленны, разноплановы и, фактически, повсеместны. Действительно, как было показано в данной главе, им является и наиболее специфический в этом плане, а одновременно – и важный феномен *элиминативного поведения* руководителя, а также закономерности генезиса этого феномена. Им является и атрибутивная взаимосвязь и, более того, практически полная конгруэнтность совокупности основных функциональных блоков психологической системы деятельности и совокупности основных компонентов так называемой *формальной структуры* процессов ПР. Так, в частности, функциональный блок мотивации деятельности является онтологической основой для формирования важнейшего компонента формальной структуры процессов ПР – критериев выбора и, фактически, мультиплицируется в них. Далее, другой блок – информационной основы деятельности аналогичным образом составляет онтологическую базу для конгруэнтного ему компонента структуры процессов ПР – его информационного обеспечения. Правила выбора (как еще один компонент формальной структуры процессов ПР) является, фактически, результатом мультиплицирования в нем еще одного блока системы деятельности – блока отражения нормативных условия деятельности и требований (то есть, фактически, – правил) к ней. Подобное соответствие, доходящее до степени функциональной мультиплицированности прослеживается и в отношении всех иных компонентов формальной структуры процессов ПР.

Наконец, еще одним проявлением сказанного выступает и одна из наиболее имплицитных, но одновременно значимых и мощных функций процессов ПР в деятельности в целом и в управленческой деятельности, в частности – *генеративно-порождающая* функция. Ее смысл, напомним, состоит в том, что сам генезис деятельности с объективной необходимостью обуславливает возникновение целого ряда специфических ситуаций неопределенности (которые как раз и обусловлены

недостаточным уровнем профессионализации). В них столь же объективно включаются процессы выбора, направленные на ее преодоление. В свою очередь, те результаты, к которым они приводят (и позитивные и негативные) служат мощнейшим источником индуктивного опыта самого субъекта профессиогенеза. Процессы же выбора выступают тем самым в качестве своеобразных «точек роста» всей деятельности. Таким образом, процессы ПУР, являясь не только естественным порождением деятельности, но и, фактически, очень полным воплощением всей ее в специфических режимах (условиях неопределенности), выполняют по отношению к ней генеративную, порождающую функцию. Деятельность не только проявляется в процессах выбора, но и формируется в них и *через них*.

Не останавливаясь подробно на всех иных феноменах и закономерностях, эксплицирующих наиболее общий факт метасистемной природы генезиса процессов ПУР, еще раз подчеркнем их наиболее общий смысл. Он состоит в том, что процессы ПУР складываются, формируются и развиваются в ходе профессиогенеза как последовательное и закономерное – все более полное *мультиплицирование* в их составе, структуре и содержании всей деятельности в целом. Причем, происходит мультиплицирование не только содержательных, информационных характеристик деятельности, но также и самих принципов ее структурной и функциональной организации. Тем самым, принцип мультиплицирования как базовый и наиболее обобщенный механизм генезиса процессов ПУР и дает «на выходе» – в итоге разворачивания профессиогенеза их становление в качестве типичного представителя систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Обобщенное, хотя по необходимости и несколько схематизированное представление данного тезиса можно проиллюстрировать очень существенным – фактически, атрибутивным подобием, доходящем, практически, степени изоморфизма, между архитектурой психологической системы деятельности и аналогичной архитектурой психологической системы процессов ПР (см. рис. 3.1).

Данный – наиболее общий результат находит свое проявление, а одновременно – и подтверждение в целом ряде более локальных, но также значимых особенностей и закономерностей генетического плана, связанных с формированием и развитием процессов ПУР в деятельности. Все они в своей совокупности раскрывают различные, но воедино связанные и взаимообусловленные грани формирования этих процессов как специфического типа развития – *метасистемогенеза*. Некоторые – основные среди них состоят в следующем.

Действительно, по отношению к генезису систем со «встроенным» метасистемным уровнем в целом и к генезису процессов ПУР, в частности, можно констатировать следующую, довольно своеобразную специфическую ситуацию. Дело в том, что важнейшим звеном этого генезиса является, как показано выше, формирование особого – метасистемного уровня организации в общей структуре психики. По своему содержанию, а частично – и по закономерностям он, как опять-таки показано и доказано ранее, представляет собой «удвоенное бытие» метасистемы – деятельности в целом. Более того, чем полнее, адекватнее, точнее, детализированнее и пр., будет содержательное соответствие метасистемного уровня с ней, тем большие предпосылки складываются для решения индивидом практически любых деятельностных задач.

Следовательно, с собственно содержательной точки зрения генезис метасистемного уровня – это в значительной степени *воссоздание* в процессах ПУР содержание и принципов организации деятельности в целом. Поэтому и сам генезис метасистемного уровня как «встроенного» в структуру психики является в определенном смысле процессом формирования того, что *уже существует*. В этом процессе имеет место достаточно специфическое соотношение *продуктивных* и *репродуктивных* тенденций генезиса. Однако – и в этом проявляется истинная диалектика и реальная сложность рассматриваемого генезиса он, в действительности, двойственен. Будучи *воссоздающим* – *репродуктивным* по содержанию формирующегося метасистемного уровня и по отношению к связи этого содержания с содержанием объективной реальности, он, в то же время, без сомнения, *продуктивен*. Сам же генезис метасистемного уровня поэтому является и продуктивным и репродуктивным, и *воссоздающим* (объективный мир) и *создающим* (субъективный мир) *одновременно*. Чем более полно представлены в нем эти два диаметрально противоположные начала, тем он в целом более совершенен. Во всем этом проявляется истинная сложность, противоречивость и своеобразие генезиса систем со «встроенным» метасистемным уровнем.

Далее, следующая особенность метасистемогенеза является также не просто очень специфической, но и, по существу, уникальной. По ходу всего предшествующего изложения мы постоянно подчеркивали, что «встроенность» метасистемного уровня в содержание и структуру какой-либо системы не означает, конечно, *онтологической* представленности метасистемы в ней. Речь идет лишь о том, что метасистема определенным образом, в определенной форме – *функционально* получает в системе свою *репрезентацию*, отображение. Это и находит свое проявление (а одновременно – и объяснение) в том, что в ходе професси-

огенеза формируются своеобразные *дубликаты* основных блоков системы деятельности, в качестве которых и выступают основные компоненты формальной структуры процессов ПУР [135].

Еще одной – очень явной и демонстративной, а не исключено, и основной экспликацией метасистемогенетического типа формирования процессов ПУР является то, что в нем очень полно реализованы специфические для такого типа развития *принципы*. Они синтезируют в себе как «классические» принципы системогенеза, так и специфические принципы, присущие именно генезису систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Такими принципами являются, как известно, принципы неравномерности, гетерохронности, обеспечения минимального эффекта целевой детерминации, консолидации, синхронии и синергии в формировании метасистемного уровня, принцип максимизации компонентного состава, принцип конкордантности и др.

Еще одна – очень специфическая особенность метасистемогенеза как типа развития, очень полно проявляющаяся в генезисе процессов ПУР, состоит в следующем. С одной стороны, их генезис разворачивается под мощным и нередко – определяющим детерминирующим воздействием той метасистемы, в которую они онтологически включены – самой управленческой деятельности. Она своими собственными генетическими закономерностями и особенностями, детерминируя развитие включенной в нее системы, тем не менее, может вносить и реально вносит в процесс ее формирования не только черты «организованности и упорядоченности», но и противоположные черты – черты дезорганизованности, асистемности. С другой стороны, не менее существенным и специфическим именно для процессов ПУР является то, что и сама метасистема оказывается функционально представленной в их собственном содержании, локализуясь на ее высшем уровне. Поэтому те детерминанты и взаимодействия метасистемы и системы, которые по отношению ко всем иным классам систем имеют «внешнюю локализацию», транспонируются в их собственное содержание, становятся *внутренними* детерминантами их развития. При этом следует учитывать, что именно метасистемный, высший уровень является, как известно, принципиально *открытым* – через него система не только взаимодействует с другими системами, но в нее постоянно вносятся «возмущения», элементы неупорядоченности, хаоса. Они тем самым становятся и *внутренними* факторами их собственного развития.

Другими словами, те объективно складывающиеся противоречия, которые для всех иных типов систем характеризуют *внешнюю* детерминацию их развития, трансформируются по отношению к системам со «встро-

енным» метасистемным уровнем в их собственные *внутренние противоречия*. На основе этого системы данного класса обретают новый и очень мощный источник возникновения противоречий как факторов развития в целом. Эти – ставшие уже внутренними противоречия, элементы дисгармоничности и постоянного внесения дезорганизации, неупорядоченности, хаотичности, то есть асистемности становятся тем самым важнейшей категорией факторов собственного генезиса данного класса систем. Эти системы характеризуются поэтому не только, а в ряде случаев и не столько доминирующей и прогрессирующей тенденцией к нарастанию их организованности, к приданию черт все большей системности, скоординированности, упорядоченности, целостности и пр., сколько перманентным внесением в свое собственное функционирование и развитие противоположных черт – дезорганизации, неупорядоченности, хаотичности, то есть асистемности. Такие черты, порождаемые самой системой, затем, однако, выступают в качестве того, что должно быть преодолено в процессе генетического развития, – в качестве внутренних факторов этого развития. Система тем самым, как мы уже отмечали, «движется» не только от «неорганизованности к «организованности», но и сама может порождать и реально порождает принципиальную дезорганизацию, асистемность как средство придания ей качественно новых и, по-видимому, еще более совершенных форм самой организации. Порождение, а затем преодоление этой асистемности является поэтому не только атрибутом метасистемогенеза, но и мощным внутренним стимулом для его развертывания как такового. Вместе с тем, это не просто асистемность, но асистемность продуктивная, генеративная, поскольку возникающая при этом дисгармония выступает стимулом и источником для внутреннего развития системы деятельности. Возникновение противоречия между актуальной асистемностью и необходимостью придания формирующемуся образованию системности выступает тем самым мощным эмерджентным фактором метасистемогенеза.

Таким образом, можно видеть, что, действительно, все основные особенности и закономерности метасистемогенетического типа развития находят свое очень полное и явное – по существу, естественное и даже необходимое воплощение в эмпирически установленных и теоретических проинтерпретированных особенностях профессиогенеза процессов ПУР. Одновременно, тот факт, что это, действительно, имеет место, может и должен рассматриваться как важное средство верификации обоснованности и конструктивности самого метасистемного подхода – и в целом, и по отношению к исследованию процессов ПУР, а также их генетических закономерностей.

Глава 6. Процессы принятия решения как детерминанта структурной организации управленческой деятельности и ее генезиса

Прежде чем продолжить реализацию общей стратегии исследования процессов ПУР, которая была формулирована в 1-й главе и является непосредственным воплощением гносеологического варианта метасистемного подхода, необходимо сделать следующее пояснение. Дело в том, что все уже рассмотренные в предыдущих главах материалы позволили в итоге реализовать четыре из пяти основных гносеологических планов общего «алгоритма исследования», предписываемого метасистемным подходом – онтологический, структурный, функциональный и генетический. В результате этого, пока не реализованным остается лишь один из такого рода планов (аспектов) – интегративный. В силу этого, к нему теперь и необходимо перейти.

Вместе с тем, как мы уже специально подчеркивали выше, такая реализация сопряжена с целым рядом особенностей и трудностей, которые, разумеется, необходимо учитывать, а для этого – прежде всего, эксплицировать их. Одна из основных среди такого рода трудностей состоит в том, что именно данный план разработан в настоящее время в методологии системности в существенно меньшей (можно сказать и более категорично – в несопоставимо меньшей) степени, нежели все иные планы. Это не может не сказываться на тех эвристических возможностях, которые он предоставляет в плане исследования тех или иных проблем. Далее, это же обстоятельство проявляется и в том, как именно он представлен в настоящее время, то есть в чем состоит его современное состояние. Наиболее характерной особенностью этого состояния является то, что в нем в качестве не только доминирующего, но и, по существу, единственного рассматривается вопрос, связанный с выявлением и интерпретацией наиболее обобщенных – интегративных свойств предмета исследования – его *системных качеств*. Мы уже отмечали явную ограниченность такой исследовательской ориентации, а также намечали пути и направления ее преодоления (см., в частности, [131, 135]). Более того, в действительности, реальная ситуация еще хуже, поскольку даже эта категории качеств рассматривается не в ее полном объеме, а лишь в отношении одного из существующих их типов – *интегральных* системных качеств. Другой же основной их тип –

дифференциальные системные качества практически не включаются в сферу рассмотрения. Напомним, что сущность этих двух типов системных качеств заключается в следующем.

Они порождаются в составе и содержании системы не вследствие механизмов интегративного – синтетического типа или же – эффектов синергетического плана, а по иным причинам и вследствие иных механизмов. Та или иная сущность (компонент, процесс, феномен – вообще любая парциальная «составляющая»), включаясь в систему, начинает реализовывать какую-либо аналогичную ее статусу, то есть также парциальную, частичную функцию, направленную, в коечном итоге, она реализацию всей цели системы. Вследствие этого – и именно как итоговый, результативный эффект ее реализации у самой системы (то есть «на уровне целого») возникают новые качественные «измерения», которые и характеризуют ее именно «как целое», то есть выступают ее системными свойствами. Однако по своему генезу они не являются интегративными, но выступают как следствия механизмов и процессов дифференциального типа – механизмов, связанных с *функциональной* дифференциацией системы. Понятно, в силу этого, что выявление и интерпретация дифференциальных системных качеств имеет, как минимум, не меньше значение и характеризуется отнюдь не меньшими эвристическими возможностями, нежели исследование интегральных системных качеств. Руководствуясь этим, необходимо, на наш взгляд, реализовать интегративный план исследования с обязательным учетом не только одного – широко изучающегося в настоящее время типа системных качеств, но и второго их основного типа – дифференциальных системных качеств.

Подчеркнем также, что неотъемлемым звеном в реализации такого подхода является экспликация тех систем, в которых то или иное изучаемой явление (объект, процесс и пр.), обретает и обнаруживает данный тип качеств. Необходимо иметь в виду также, что таких систем по отношению к одному и тому же объекту может существовать несколько. В этой связи напомним и еще один – сформулированный в 1-й главе тезис. Он заключается в обосновании того, что по отношению к процессам ПУР необходимо дифференцировать, как минимум, три такого рода системы. Это – система деятельности, личность руководителя как субъекта управленческого выбора, а также общая система психической регуляции, взятая на высшем уровне ее организации – на уровне осознаваемого контроля за ней. Следовательно, необходимо сконцентрировать всю реализацию интегративного плана исследования (как завершающего этапа общего «алгоритма исследования») именно на анализе

тех системных качеств и вообще – системных эффектов, которые обусловлены взаимодействием отношениями процессов выбора и трех указанных систем. Поэтому изложению материалов, направленных на реализацию интегративного плана исследования, посвящена не одна глава, как во всех предыдущих случаях, а три главы – соответственно трем основным системам.

Далее, необходимо принимать в расчет и еще одно обстоятельство. Дело в том, что все представленные в предыдущих главах материалы, наряду с принципиальными различиями в их исследовательских целях и, соответственно, – в характере анализируемых результатов, имеют, тем не менее, одну общую и, по существу, фундаментальную черту. Она состоит в том, что все они – хотя, конечно, и очень по-разному, с различных сторон и в различных «измерениях» – эксплицируют инвариантную и максимально обобщенную закономерность. Ее суть заключается в том, что между процессами принятия решения в целом и управленческих решений, в частности, с одной стороны, и всей системой деятельности, с другой, существует взаимодействием связи двух типов – прямые и обратные. Суть первых состоит в том, что эти процессы оказывают не только очень сильное, но и, как правило, определяющее («решающее») влияние на процессуальные и результативные параметры деятельности. Суть вторых заключается в том, что онтологической детерминантой не только организации, но и порождения процессов принятия решения является именно структура деятельности: она не только определяет, но и, фактически, во многом предопределяет всю их структурно-функциональную организацию и генезис. Вместе с тем, даже несмотря на то, что во всех представленных выше материалах эта – двухсторонняя связь, действительно, уже была подвергнута достаточно разностороннему – комплексному анализу, ее все же пока нельзя считать раскрытой в полном объеме. Дело в том, что наряду с уже рассмотренными особенностями и закономерностями, этой связи, существуют также и детерминационные закономерности еще более имплицитного характера. В силу этого, их выявление и интерпретацию необходимо теперь сделать предметом специального рассмотрения.

* * *

Решение данной задачи предполагает необходимость обращения к достаточно общим – по существу, методологическим вопросам, связанным, в том числе, и с общими закономерностями развития отраслей и на-

правлений психологического знания. Действительно, в настоящее время в структуре психологии существуют два очень крупных и внутренне дифференцированных направления исследований – психологическая теория деятельности и психологическая теория принятия решения. Наряду с собственным – предметно-специфическим содержанием, каждое из них имеет и более широкое – по существу, общепсихологическое значение, значимо содействуя разработке целого ряда иных фундаментальных психологических проблем. Кроме того, очень показательна и даже – поучительна та ситуация, которая сложилась сегодня в плане их взаимоотношений, то есть «на стыке» этих проблем. Ее сущность ситуации состоит в следующем. Каждое из указанных направлений достаточно интенсивно развивается так сказать «само по себе» – автономно от другого, вне должных концептуальных и иных связей с ним. Внутри каждого из них накоплен очень большой и, фактически, труднообозримый эмпирический материал, сформулировано множество частных объяснительных концепций.

Вместе с тем, ни в историческом, ни в предметном плане между этими направлениями нет должного взаимодействия, не говоря уже о каком-либо «концептуальном синтезе» между ними. Так, психологическая теория решений, фактически, не контактирует с теорией деятельности, не опирается ни на ее понятийный аппарат, ни на полученный в ней эмпирический материал, ни на сделанные в ней концептуальные обобщения. Эта теория, взятая даже в ее наиболее развитом варианте – в так называемой поведенческой теории решений, носит отчетливо выраженный внедеятельностный и внеповеденческий характер (несмотря на ее название) и столь же выраженную когнитивистскую ориентацию. Она обозначается как «поведенческая», в основном, лишь в силу того, чтобы указать на ее принадлежность к дескриптивно-психологическому подходу к разработке теории ПР в противовес другому основному подходу (нормативно-рационалистическому как подчеркнуто внепсихологическому). Первая особенность проявляется в доминировании в ней собственно экспериментальных (лабораторных), то есть именно внедеятельностных методов изучения, а также в рассмотрении процессов принятия решения (ПР) в возможно более «чистом» виде – то есть, повторяем, в изоляции от целостного деятельностного и поведенческого контекста. Вторая особенность проявляется в очевидном преобладании в ней изучения когнитивных феноменов, процессов и механизмов ПР и в столь же очевидном отставании изучения иных – не менее важных его аспектов. Начиная с первых работ в данной области (скажем, с теории «ограниченной рациональности» Г. Саймона [427] и по ходу всего

дальнейшего развития – например, в теории «*познавательных уклонов*» А. Тверского и Д. Канемана [442]), основной акцент делается на исследовании именно когнитивных «составляющих» этих процессов.

Наряду с этим, и психологическая теория деятельности до сих пор в очень слабой степени ассимилировала основные положения психологической теории ПР. При ее разработке сложилась стойкая и в целом достаточно негативная традиция, состоящая в отношении к психологической теории ПР как к чему-то такому, что не обязательно должно учитываться при разработке ключевой проблематики теории деятельности. Ни в работах классиков теории деятельности (скажем, С. Л. Рубинштейна [144] и особенно А. Н. Леонтьева [172]), ни во многих последующих концепциях деятельности нет подчас даже самого термина «принятие решения». И хотя в более современных версиях теории деятельности она «вынуждена» обращаться к данным относительно закономерностей процессов ПР, раскрытых в теории решений, такое обращение носит все же явно недостаточный и иногда – и фрагментарный характер. Даже в наиболее разработанных версиях теории деятельности, приведших разработке структурно-функциональных моделей организации деятельности и направленных на экспликацию закономерностей целостной организации деятельности, разработанных на относительно поздних этапах развития теории деятельности (см. обзор в [135]), такому ее важнейшему компоненту, как процессы ПР, уделяется явно недостаточное внимание. Во избежание недоразумений подчеркнем, что речь при этом идет не о том, что таких исследований не проводится вообще, а о том, что их масштаб совершенно *несопоставим* с фундаментальной значимостью указанных направлений. В итоге такой несинтезированнойности двух этих направлений «страдают» они оба, а отсутствие реального взаимодействия между ними всё более явно и значимо сдерживает их конструктивную разработку.

При этом очень характерно и то, что всё это имеет место на фоне постоянно декларируемых и признаваемых всеми исследователями «центральной и определяющей», «решающей» (как мы уже не раз подчеркивали выше, не только в семантическом, но даже и в этимологическом смысле) роли процессов в плане обеспечения результативных параметров деятельности. Кроме того, важно учитывать, что атрибутивная взаимосвязь предметных областей обеих рассматриваемых теорий не только осознается исследователями достаточно отчетливо, но и сама она является явной и многогранной. В наиболее общем и принципиальном виде она состоит в следующем. Структурно-функциональная организация деятельности как целостной системы, фактически, не допу-

скает своего достаточно полного раскрытия вне опоры на экспликацию закономерностей процессов ПР, поскольку они играют центральную и во многом определяющую роль в этой организации. Следовательно и теория деятельности будет принципиально неполной и некорректной без включения в ее концептуальный состав психологической теории ПР. Однако, не менее очевидно и то, что сами процесс ПР не могут быть раскрыты полно и корректно в их внедеятельностном и «внеповеденческом» виде, то есть вне той реальной и онтологически представленной системы, в которой ни обретают комплекс своих истинных характеристик и целостность (а значит – и полноту) своей организации. Данное обстоятельство составляет, как известно, суть главной – «критически» значимой проблемы всей современной теории решений – проблемы *экологической валидности* ее эмпирического базиса и осуществленных на его основе концептуальных обобщений.

Далее, в данной связи нельзя не отметить и еще одно – также достаточно существенное обстоятельство, свидетельствующее о неестественности сложившейся в настоящее время ситуации. С одной стороны, единодушно признается, что именно процессы ПР – в силу их объективно определяющей роли в организации деятельности и в обеспечении ее результативных параметров, характеризуются и относительно наибольшим потенциалом *прикладной оптимизации*. Это означает, что именно их исследование содержит в себе наибольшие возможности для практической оптимизации деятельности, ее рационализации, отбору к ней и т.п. Однако, в резком контрасте с этим, находится то, что именно этот – объективно, повторяем, наиболее важный в прикладном плане процесс, изучен и в относительно меньшей степени, нежели многие иные (несопоставимые с ним по потенциалу прикладной оптимизации) компоненты деятельности.

Все рассмотренные выше особенности имеют *общий* характер, то есть они характерны для соотношения психологической теории деятельности в теории принятия решения *в целом*. Вместе с тем, необходимо подчеркнуть и то, что они – именно в силу такого – общего характера, проявляются и во всех более *частных* случаях, в том числе и по отношению к процессам принятия *управленческих* решений. Более того, именно по отношению к ним констатируемая ситуация представлена наиболее рельефно, что связано, в первую очередь, с относительно наибольшей сложностью и самой этой деятельностью, и процессов выбора в ней и, следовательно, с аналогичной – максимальной сложностью их взаимодейстериационных отношений.

В данном контексте, необходимо подчеркнуть и то, что сложилась еще одна традиция, связанная уже с тем, каким образом принято объяснять констатированную выше несинтезированность двух рассматриваемых важнейших областей психологии. Она как раз и состоит в том, что обычно причина этого связывается с наибольшей *сложностью* процессов ПР как предмета изучения (и в целом и в качестве компонента общей структуры деятельности), а следовательно, – и с наибольшими *трудностями* из изучения. В результате именно этих трудностей «на выходе» именно процессы ПР оказываются раскрытыми в относительно наименьшей степени по сравнению со многими иными психологическими «составляющими» деятельности. Фактически, имеет место та – нередкая для психологических исследований ситуация, когда *объективно* наиболее значимое явление выступает *гносеологически* наименее раскрытым – именно по причине его наибольшей сложности. Вместе с тем, несмотря на справедливость данного объяснения, все же остается открытым наиболее значимый вопрос. Это – вопрос о том, может ли быть объяснена *только* указанной причиной столь явная и сохраняющаяся на протяжении уже достаточно длительного времени несинтезированность двух рассматриваемых направлений? Не лежат ли в ее основе причины более глубинного, но одновременно – и более значимого плана? Что *в действительности* «скрывается» за отсутствием должного синтеза этих направлений – причем, повторяем, на фоне редкого по своей единодушию, но преимущественно лишь декларативного, признания «решающей роли» процессов ПР в организации деятельности? Попытка ответа на данный вопрос и составляет основную цель представленного ниже анализа.

* * *

На наш взгляд, для того, чтобы ответить на сформулированный выше вопрос, необходимо эксплицировать некоторые ключевые особенности логики развития обоих рассматриваемых здесь направлений. Так, во-первых, необходимо предельно четко осознать, что доминирующий в современной теории решений до сих пор внедеятельностный (и внеповеденческой) характер исследования процессов ПР есть не что иное как проявление и следствие столь же отчетливо господствующего аналитического подхода в ее развитии, аналитической методологии в целом. Следовательно, данная теории должна преодолеть характерную для нее аналитичность посредством реального, а не декларативного

исследования процессов ПР именно в структуре деятельности, то есть в качестве ее реального компонента. Другими словами, тем самым она должна, фактически, сделать «шаг навстречу» именно теории деятельности. Одновременно этот шаг с гносеологической точки зрения как раз и эквивалентен смене *аналитического* (внедеятельностного) подхода в разработке теории ПР на системный. При этом в качестве более общей и онтологически представленной системы по отношению к процессам ПР выступает целостная деятельность.

Однако, и теория деятельности также должна сделать ответный «шаг навстречу» теории ПР. Его суть состоит в том, что теория деятельности должна, наконец, преодолеть свою определенную симплифицированность, проявляющуюся в том, что в ней явно недостаточное внимание уделяется *наиболее* сложным процессам и образованиям – прежде всего, образованиям подчеркнуто интегративного, синтетического типа (каковыми и являются процессы ПР)⁶⁶. Именно эти – интегративные «составляющие» в первую очередь и решающим образом обеспечивают именно интеграцию, а значит – и целостность деятельности. Поэтому именно они и позволяют ей быть тем, чем она реально и является – системой в непосредственном и полном смысле данного понятия со всеми присущими системности атрибутами. Тем самым, лишь через изучения интегративных процессов и структур деятельности – и в целом, и процессов ПР как наиболее характерных среди них по отношению к деятельности – может быть реализован (не на словах, а на деле) *принцип системности*. Таким образом, можно видеть, что данный принцип, равно как и системный подход в целом, является тем «концептуальным мостом», который позволяет реализовать синтез психологической теории деятельности и психологической теории ПР. Подход к исследованию процессов ПР должен быть не «прямым» и так сказать «лобовым» (но одновременно – и аналитическим), а принципиально иным – опосредствованным, точнее – *деятельностно-опосредствованным*. «Предметоцентрическая» призма видения (когда «в центр» исследования ставится сам предмет непосредственно – процессы ПР) должна быть трансформирована в «системоцентрическую» призму видения (когда «в центр» исследования ставится целостная система, в которой сам предмет представлен в его

⁶⁶ В данной связи следует подчеркнуть, что достаточно слабая «сензитивность» традиционных вариантов психологической теории деятельности новым и новейшим психологическим данным (например, полученным в рамках когнитивной психологии и метакогнитивизма) вообще является одной из отличительных особенностей ее современного состояния, которая также отнюдь не свидетельствует о ее концептуальной зрелости.

реальном и ненарушенном исследовательскими процедурами, а значит – максимально полном и богатым содержанием виде) [123, 132, 136]. Однако это же означает, что за «исходный пункт» анализа процессов ПР должны быть взяты не они сами – непосредственно и в так называемом «чистом виде», а реальная деятельность и поведение, *в и для* которых они формируются и функционируют и в которых обретают свой истинный вид и полноту своих психологических закономерностей. Наконец, это же означает, что базовой и исходной методологией разработки проблемы ПР должна выступить методология *психологического анализа деятельности*, а получаемые при его осуществлении результаты и должны составить существенно обновленный и содержательный – *экологически валидный* эмпирический базис для самой психологической теории ПР.

* * *

Действительно, как показал психологический анализ большого числа видов профессиональной деятельности⁶⁷, в том числе – и управленческой, реальная картина процессов ПР в них оказалась гораздо более сложной и неоднозначной, нежели это можно было ожидать на основе существующих общетеоретических представлений. В частности, уже с самых первых шагов исследования обнаружилось явление, которое, на первый взгляд, совершенно не соответствует сложившимся в теории решений традиционным представлениям о базовых особенностях организации процессов ПР, но которое при более глубоком анализе вскрывает одну из основных закономерностей организации ПР в деятельности. Оно состоит в том, что *первым* и наиболее очевидным результатом анализа деятельности выступает не использование процессов ПР (и их разновидностей) в непосредственной форме, а явление, в некотором смысле *противоположное* ему. Его сущность заключается в применении субъектом различных средств и приемов, направленных на то, чтобы избежать самой *необходимости* принятия решения. Иначе говоря, в различных по содержанию видах деятельности изначально и с достаточной высокой степенью очевидности и эксплицированности наблюдается мощная, до-

⁶⁷ Анализировался достаточно широкий спектр видов профессиональной деятельности: операторов нефтеперерабатывающего производства (технологов, диспетчеров); операторов сортировочных горок на железнодорожном транспорте; операторов АЭС; операторов-космонавтов; ряд водительских профессий; операторов-испытателей; операторов систем военного назначения; программистов; деятельность детских и общих хирургов; ряд видов управленческой и организационной деятельности и др. – всего более 20 видов (см. обзор в [110, 135])

статочной стабильной и, как оказалось, нарастающая со стажем (см. также данные главы 5), тенденция к исключению – к *элиминации* из структуры деятельности процессов принятия решения и к их замене другими средствами организации деятельности. Напомним, что понятие элиминативного поведения уже было предметом нашего рассмотрения, в связи с чем представленные в них материалы необходимо учитывать и в ходе проводимого здесь анализа. Более того, он позволяет углубить и детализировать развитые в них представления о сущности и детерминантах данного поведения. Действительно, уже феноменологически можно видеть, что субъект обычно рассматривает принятие решения как одно из наиболее *нежелательных* средств организации деятельности (скорее всего, из-за интимно связанного с ним риска) и использует его, когда другие средства либо невозможны (например, из-за дефицита времени), либо не срабатывают (многокритериальность задачи, несопоставимость критериев и др.).

Эта тенденция (явление элиминации) в естественных условиях оказывает очень сильное влияние как на динамику и результаты деятельности, так и на ее субъективные характеристики. Более того, вопреки своей функциональной направленности (устранению процессов ПР из деятельности), она глубоко и органично связана с принятием решения как психологическим явлением. Дело в том, что, во-первых, она ими *порождена*; во-вторых, они оказывают существенное влияние на формирование важнейшей составляющей процессов ПР – субъективного представления о задаче ПР; в-третьих, и это главное, они сами являются одной из форм, правда, очень специфической, принятия решения. Действительно, отказ от решения также должен быть понят как своеобразное решение, а выбор «ПР-избегающей» стратегии – это тоже *выбор*. Именно эти «решения о решениях» или «решения второго порядка» и составляют суть элиминативных явлений. Посредством такого рода метарешений принимается решение так сказать «второго порядка» – идти на принятие какого-либо конкретного решения, или же постараться уйти от него. Это «решение о решении», решение «второго порядка», почему, собственно, оно обозначается понятием метарешения.

Указанная тенденция – своего рода *элиминативное* поведение (то есть поведение, направленное на минимизацию актов принятия решения в деятельности) в естественных условиях оказывает очень мощное влияние на динамику и результаты деятельности, а также на ее субъективные корреляты (например, напряженность). Более того, как уже отмечалось выше, вопреки своему изначальному смыслу (устра-

нению процессов принятия решения из деятельности), она глубоко и органично связана именно с этими процессами, поскольку, во-первых, ими порождена; во-вторых, оказывает сильное влияние на формирование субъективного представления о задаче выбора; в-третьих, само это поведение есть не что иное, как разновидность принятия решения, так как, реализуя его, субъект *решает* идти ему на выбор или попытаться уйти от него. Посредством такого рода метарешений принимается решение так сказать «второго порядка» – идти на принятие какого-либо конкретного решения, или же постараться уйти от него. Это, повторяем, «решение о решении», решение «второго порядка», почему, собственно, оно и обозначается понятием метарешения.

Между тем, в традиционной теории решений это явление не обнаруживается и не анализируется. Это вполне закономерно, поскольку в данной теории процессы ПР исследуются, как правило, вне структуры деятельности, аналитически. Такой подход не может обнаружить указанное явление в силу своей исходной ориентации. Было бы вместе с тем неправомерно утверждать, что явления, частично сходные с элиминативным поведением, вообще не рассматривались в психологических работах. Например, отмечаются такие средства ухода от необходимости в принятии решения, как избегание ситуаций ответственных решений; максимальная оттяжка решений во времени; подмена самостоятельного решения неадекватным поиском алгоритма («заалгоритмизированность» деятельности); тенденция к переложению решений на других лиц [144, 159, 164, 165. 202, 208 и др.]. Следует, однако, подчеркнуть, что, во-первых, все эти явления рассматриваются вне связи с психологической теорией решений, вообще вне связи с изучением процессов принятия решения; во-вторых, перечень и разнообразие этих явлений, отмеченные в литературе, нельзя считать *полными*; в-третьих, они не объединены в качественно однородную *группу*, поскольку за их разнообразием не распознано сходство их функциональной направленности, все они не систематизированы и не классифицированы. Однако есть основания считать, что эти явления в такой же мере должны быть предметом изучения теории решений, как и теории деятельности. Они выступают как бы опосредующим звеном между структурой деятельности и процессами выбора в ней.

Конкретные средства элиминативного поведения, как показано в [110, 135], должны быть подразделены на три основные категории: адекватные, неадекватные, ситуативно-зависимые (см. также главу 5). К *адекватным средствам элиминации*, в частности, относятся: сбор

заведомо избыточной информации в целях подготовки к возможным ситуациям выбора; использование стратегий и способов деятельности, минимизирующих количество потенциальных ситуаций выбора; формирование представления о ситуации решения в схематизированном виде за счет ее упрощения и абстрагирования от ряда ее параметров; выход из ситуаций посредством обращения к «информации по запросу»; предвидение возникновения ситуаций решения и упреждающее переструктурирование нормативного способа деятельности в целях их предотвращения; адекватное отсрочивание решения с целью сбора дополнительной информации. К *неадекватным средствам элиминации* следует отнести: неосознанное «незамечание» ситуаций, являющихся объективно неопределенными и требующими реализации процессов принятия решения (например, вследствие несформированности способов получения профессионально важной информации или же по причине действия «психологических защит»); неадекватное затягивание решений; избегание ситуаций решения путем выбора неэффективной стратегии деятельности; переложение решений на других лиц; действие по неадекватному данной ситуации алгоритму взамен выработки самостоятельного решения; отказ от решения и пассивное ожидание «саморазрешения» ситуации принятия. В плане анализа неадекватных средств элиминации были введены также понятия «парциальных» и «замещающих» решений [110]. «Парциальное» решение характеризуется тем, что в его результате происходит не полное, а частичное разрешение исходной проблемы; под «замещающим» решением понимается такое решение, в котором акт выбора, хотя и имеет место, но соотносится не с существом объективной проблемы, а с ее второстепенными, неглавными аспектами. Кроме того, существуют также и *ситуативно-зависимые* средства элиминации. Их эффективность (и вообще – адекватность) определяется содержанием и спецификой актуально складывающейся, то есть *конкретной* деятельностной ситуации. Они поэтому (в аспекте их влияния на деятельность) являются не абсолютными – оценочными, а *относительными*: точнее – деятельностно-относительными. Вся эта – охарактеризованная выше и достаточно богатая, развернутая феноменология, связанная с процессами метарешений, безусловно, не может быть игнорирована при раскрытии процессуально-психологического содержания деятельности (см. рис. 6.1).

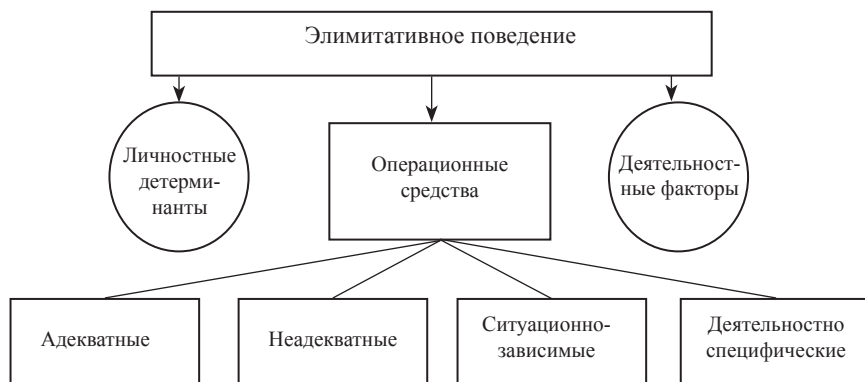


Рис. 6.1. Основные категории средств элиминативного поведения

Далее, как было показано в главе 5, выраженность этих явлений, их *функциональная роль* в регуляции деятельности *возрастает* в зависимости от степени освоенности деятельности. На начальных этапах освоения субъект, как правило, еще не в состоянии предвидеть возможное возникновение ситуаций ПР, прогнозировать их и либо готовиться к ним, либо предотвращать их. На более продвинутых этапах освоения деятельности такое «пассивное» реагирование на возникновение ситуаций ПР трансформируется в *активное избегание* ситуаций ПР, замену процессов ПР иными, как правило, более надежными средствами организации деятельности. Таким образом, сформированность элиминативных средств – очень важный показатель степени освоенности деятельности, условие ее надежности и эффективности. Однако на фоне этой общей закономерности обнаруживаются устойчивые *индивидуальные различия* в мере выраженности элиминативной тенденции, в связи с чем необходимо различать два типа стратегий организации деятельности – «элиминативную» и «неэлиминативную». Лица, устойчиво предпочитающие первую из них, характеризуются максимальным стремлением к прогнозированию, к возможно более полному предотвращению и (или) избеганию уже возникших ситуаций ПР. Поэтому они могут быть обозначены как «гипопроблемные» индивиды. Лица, предпочитающие вторую стратегию, несколько легче включают в деятельность процессы ПР, не используют столь широкого круга средств элиминации, как это было в случае первого типа стратегий (в силу чего, они могут быть обозначены как «гиперпроблемные» индивиды. На основании сказанного появляются основания для дифференциации *специфически* деятельностного параметра *индивидуально-стилевых*

различий в реализации процессов ПР по мере выраженности элиминативной тенденции. Данный параметр, как и любой иной индивидуально-стилевой параметр, не проявляется существенным образом в результативных показателях деятельности, а относится, преимущественно, лишь к ее *процессуальной* (стратегической) стороне.

Кроме того, было установлено, что в основе выделенных типов лежат разные «симптомокомплексы» индивидуальных качеств (различные их структуры, разнородные по критерию) [135, 136]. Для лиц, придерживающихся «элиминативной» стратегии («гипопроблемных» индивидов), это относительно более высокое развитие таких качеств, как интернальность, самоконтроль, долговременная память, нейротизм, а также фактор («высокое рабочее напряжение») по методике 16PF Р. Кэттелла. Для лиц, придерживающихся «неэлиминативной» стратегии («гиперпроблемных» индивидов), это, прежде всего следующие качества: экстернальность, скоростные параметры интеллектуальных операций, эмоциональная стабильность оперативная память. Таким образом, индивидуально-стилевые различия процессов ПР в деятельности определяются не каким-либо одним свойством (или их аддитивной совокупностью), а являются *структурно-обусловленными*.

В связи с этим важно, на наш взгляд, особо подчеркнуть, что та – действительно, обнаруживающаяся в ходе психологического анализа деятельности (и повседневного поведения) очень широкая представленность и важная роль указанных явлений эксплицирует их истинную значимость для их организации. Они раскрываются в качестве очень общих и, по существу, фундаментальных явлений (а частично – механизмов) такой организации. Для выявления этой роли необходимо, однако, заглянуть за их феноменологический «фасад» и подвергнуть их адекватной концептуализации. Она, в свою очередь, возможна лишь с позиций синтеза теории решений и теории деятельности состоит в следующем.

С этих позиций все указанные явления раскрываются, во-первых, как, хотя и очень специфические, но все же именно как процессы выбора – относительно того, идти на реализацию процессов ПР или же попытаться уйти от него, то есть как *метарешения*. Они, однако, существуют и обнаруживаются лишь в контексте целостной деятельности – ее системе и выступают как необходимые операционные средства организации. «За пределами» деятельности (и поведения) они не существуют и, соответственно, не обнаруживаются. В системе деятельности они выступают, таким образом, в качестве своеобразной *превращенной формы* процессов ПР. В этом и заключается их истинная специфичность и трудность их рас-

познания именно в качестве разновидностей процессов выбора. Можно видеть также, что она преодолевается лишь с позиций деятельностно-опосредствованного, то есть, по существу, системного исследования этих процессов – при их рассмотрении в качестве объективно необходимых компонентов целостной системы деятельности.

Во-вторых, с этих позиций несколько по-новому и более объемно раскрывается и истинная детерминационная роль процессов ПР по отношению к организации деятельности, а также к обеспечению ее результативных параметров. Обычно эту роль принято рассматривать следующим образом. Процесс ПР имеет те или иные собственные результативные параметры – он может быть либо более, либо менее успешным. Одновременно он, естественно, включен в состав деятельности как одно из необходимых и, более того, решающих операционных средств ее реализации. Тем самым и его качественные характеристики непосредственно влияют, а нередко – и определяют общие результативные параметры всей деятельности. Все это, разумеется, справедливо. Однако только к этому реальная роль процессов ПР не сводится. Дело в том, что, как показано выше, процессы ПР, обладая своеобразной «отрицательной валентностью», стимулируют субъекта проявлять тенденцию к их возможно более полному исключению (элиминации) из деятельности, поскольку они объективно сопряжены с известным, а часто – и немалым риском. Они не являются поэтому оптимальными средствами ее организации. Субъект, в силу сказанного, выбирает и (или) формирует такие стратегии и способы реализации деятельности (вообще – стремится к такой ее организации и к такой ее структуре), которые позволяли бы достигать именно этого – минимизировать функциональную роль в ней процессов ПР. Одним из конкретных проявлений этого является, в частности, уже отмеченная выше прямая связь «гипопроблемного» стиля организации деятельности с выбором и предпочтением активной (упреждающей) стратегии реализации деятельности управленческого типа. Метафорически выражаясь, можно сказать, что процессы ПР как бы «выдавливают» сами себя из общей организации деятельности путем выбора и (или) формирования таких стратегий ее реализации, а в конечном счете, – и такой ее структурной организации, которая минимизировала бы их функциональную роль в ней. Тем самым они оказывают на нее – и на ее процесс, и на ее результативную сторону влияние совершенно иного типа, нежели это принято считать традиционно. Они влияют на них уже не только прямо, а опосредствованно: эффективность деятельности выступает при этом уже не в качестве прямой функции качества процессов ПР, а в качестве

функции от меры их представленности в общей структуре деятельности. Чем эта мера ниже (естественно, в известных пределах), тем эффективность, а главное, – надежность деятельности выше. На основании всего сказанного с достаточной степенью очевидности эксплицируется особая и очень важная, на наш взгляд, функция процессов ПР в организации деятельности (и, соответственно, в обеспечении ее результативных параметров – *структурообразующая*). Процессы ПР оказывают влияние на результативные параметры деятельности не только прямо и непосредственно, но и через детерминацию ими (точнее – субъективной тенденцией их исключения из деятельности) такой структуры ее организации, которая позволила бы достичь этого – минимизировать их функциональную роль в ней. Это – хотя и более сложный (в том числе, и для его обнаружения и понимания), но, не исключено, и более существенный тип детерминационного влияния процессов ПР на деятельность.

С точки зрения представленных выше результатов становится очевидной еще большая, нежели это полагается традиционно, сложность организации деятельности. Дело в том, что в этой организации «сталкиваются и переплетаются» две общие по фундаментальности их значимости, но диаметрально противоположные по психологическому смыслу тенденции, носящие при этом одинаково объективный характер. Первая – это уже рассмотренная выше тенденция субъекта к элиминации процессов ПР из структуры деятельности и к минимизации их функциональной роли в ее организации. Однако эта тенденция является в такой же степени *субъективно-желательной*, в которой она выступает одновременно и как *объективно-неосуществимая* в полной мере. Ситуации выбора, хотя и могут быть минимизированы в деятельности, причем, – достаточно радикально, все же полностью, то есть принципиально неустранимы из нее. В результате и вся деятельность разворачивается «в пространстве», образованном двумя «полюсами»: субъективной элиминативной тенденцией и объективной неустранимостью самого предмета этой элиминации – ситуаций ПР и, соответственно, процессов выбора в них. Одновременно это и одно из основных противоречий, лежащих в основе реализации деятельности: тот объективный антагонизм, который выступает одним из основных факторов, динамизирующих деятельность и, соответственно, лежащих в основе всей ее функциональной динамики.

Психологический анализ деятельности в аспекте функциональной роли в ее организации процессов ПР позволяет, далее, выявить еще одну достаточно значимую, по нашему мнению, закономерность, суть которой заключается в следующем. Так, представляется вполне очевидным (по крайней мере, на первый взгляд), что во всех тех случаях, когда феномены и средства элиминации, рассмотренные выше, «не срабатывают» (то есть оказываются либо недостаточными, либо дают «отрицательный» результат), субъект вынужден идти на реализацию процессов ПР. Иного выхода просто не остается (даже – по определению). Кроме того, представляется столь же очевидным, что эта реализация должна осуществляться по такому «сценарию», который подробно охарактеризован в психологической теории решений и закреплён в представлениях о так называемой «канонической форме» выбора [142]. Согласно этим представлениям, сущность такой – «канонической» формы процессов ПР состоит в следующем. Субъект при возникновении ситуаций неопределенности и невозможности действовать в них по известному способу реализует так называемый «полный цикл» процесса ПР, включающий три основных этапа – информационную подготовку решения, собственно принятие решения, а также его реализацию. Подчеркнем, что при этом возникновение ситуаций неопределенности рассматривается как необходимое и достаточное условие для инициации собственно *продуктивных* процедур, направленных на выработку некоторого нового способа выхода из ситуации, а затем и его принятия в качестве операционного средства организации деятельности. После этого и «на основе этого» осуществляется третий этап – реализация принятого решения (с возможностью последующей его коррекции). Такая процедурная организации лежит, как известно, в основе одного из двух важнейших способов выработки и принятия решения, обозначаемого понятием *детерминистского* способа. Его суть как раз и заключается в том, что он, фактически, реализуется посредством «двухшаговой» процедуры. На первом «шаге» субъект, принимая максимизированную установку на полную компенсацию («снятие») неопределенности, стремится к восстановлению – поиску, добору, «вычерпыванию» имплицитной информации. Фактически, речь идет о том, чтобы практически полностью (пусть лишь и с субъективной точки зрения) устранить неопределенность из ситуации выбора. На втором «шаге» посредством, в основном, рационалистически-дискурсивных процедур и при стремлении к возможно большей обоснованности

аргументов и «взвешиванию» альтернатив осуществляется собственно принятия решение. Его выбор имеет в данном случае сукцессивный характер и реализуется, повторяем, на основе принятия субъектом максимизированного критерия предпочтительности практически всех компонентов выбора. Это означает, что субъект стремится к использованию, в основном, нормативных правил выбора и максимально информационемких и объективно представленных информационных признаков; к реализации дискурсивных, а частично – и регламентированных в нормативно-одобренном способе деятельности процедур выработки решения и т. п. Данный способ позволяет, таким образом, компенсировать неопределенность на очень существенном интервале ее возрастания и тем самым принимать достаточно обоснованные, то есть именно детерминистские решения. В дальнейшем, то есть при последующем возрастании степени неопределенности, однако, имеет место феномен, также описанный в теории решений и состоящий в следующем. При некоторых значениях степени неопределенности возможности субъекта к ее компенсации и, соответственно, к выработке решений на основе детерминистского способа оказываются уже недостаточными. Реализация детерминистского способа становится уже поэтому объективно невозможной и субъект переходит к выработке решений на основе принципиально иного – *вероятностного* способа. Его сущность состоит в следующем. В силу значительной степени неопределенности и, соответственно – столь же высокой степени сложности объективной ситуации, индивид реализует установку уже не ее субъективно-полную компенсацию («снятие») неопределенности разрешения, а лишь на частичное ее преодоление. В силу этого, решения обретают именно вероятностный характер, так как частичное снятие неопределенности дает лишь те или иные шансы для достижения общих целей субъекта и для реализации на этой основе тех или иных деятельностных функций, но не гарантирует их. Характерной особенностью данного подуровня является и то, что он базируется не на дискурсивно-рациональных способах разрешения ситуации, а в основном на интуитивных средствах и приемах. Смена двух указанных способов образует собой так называемый «ДВ-переход», то есть трансформацию одного (детерминистского) из них в другой (вероятностный). Она лежит в основе процессуальных трансформаций принятия решения при возрастании степени неопределенности внешних условий. Сказанное можно проиллюстрировать следующим образом – см. рис. 6.2.

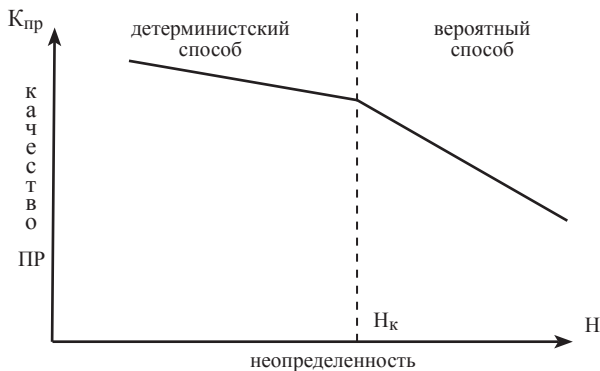


Рис. 6.2. Взаимосвязь динамики основных способов реализации процесса ПР и степени неопределенности ситуации (нормативный подход)

Вместе с тем, реальная картина организации процессов ПР в деятельности, а также динамика основных способов их подготовки при этом оказалась существенно более сложной и неоднозначной, но одновременно – и психологически более богатой. Сущность отличий реальной картины от той, которая считается нормативной и принята в качестве «канонической» в теории ПР, состоит в том, что в структуру деятельности включается принципиально *новый* способ подготовки и принятия решения (точнее – целое семейство качественно гомогенных стратегий по его организации). Он может быть обозначен как *репродуктивный*, а его содержание и общий смысл являются в такой же мере простыми и очевидными, даже – интуитивно ясными, в какой он явно недооценен и, фактически, во многом просто «обойден вниманием» в психологических исследованиях деятельности и процессов ПР в ней. В значительной степени это объясняется самой его сущностью. Она, в свою очередь, базируется на феномене (точнее – механизме) *репродуктивности* как таковой. В общем плане его смысл состоит в следующем.

Трудно не видеть того очевидного обстоятельства, что реальная организация деятельности, ее осуществление в естественных, «жизненных», то есть экологически валидных условиях (в ее массовом случае) в подавляющем числе случаев – и в целом, и в плане реализации процессов ПР, в особенности, базируется именно на принципе репродуктивности. Действительно, несомненная реальность такова, что в огромном большинстве случаев деятельность и процессы ПР отнюдь не строятся (и даже *не должны* строиться) по типу нахождения какого-либо *ново-*

го варианта, нового способа их организации в тех или иных ситуациях, то есть по типу *репродуцирования* новых стратегий и решений выхода из тех или иных деятельностных ситуаций (или ситуаций ПР). Эта организация строится принципиально иначе (и даже – противоположным образом). Субъект просто распознает, идентифицирует в актуально возникающей ситуации ту или иную – уже встречавшуюся ранее ситуацию, затем относит ее к какому-либо знакомому ему типу; и, наконец, на основе всего этого репродуцирует тот вариант поведения (организации деятельности), который уже представлен в его прошлом профессиональном опыте как релевантный данному типу.

Иными словами, подавляющее большинство ситуаций, связанных с организацией деятельности, разрешается именно на основе принципа репродуктивности, а не продуктивности. Более того, оно не только «разрешается», осуществляется именно на основе данного принципа, но и *должно* осуществляться именно на его основе. Последнее объясняется достаточно просто. Любая «продукция», то есть любой *новый* – спродуцированный вариант выхода из деятельностных ситуаций атрибутивно и объективно сопряжен с известным *риском* (уже просто потому, что он новый, а следовательно, еще не апробированный). Однако, именно это – рискованность как раз и является наиболее негативным и нежелательным элементом организации практически всех видов реальной профессиональной деятельности. Вся ее организация и, в первую очередь, – нормативная регламентация как раз и направлена обычно именно на то, чтобы, по возможности, наиболее полно *исключить* данный элемент из нее.

В силу этого, по отношению к деятельности в целом и процессам ПР в ней, в частности, именно репродуктивность как базовый принцип ее организации является не только более важным и «позитивным», но и, фактически, императивным. Сама суть процедурной организации деятельности как раз и направлена обычно на то, чтобы максимально регламентировать, стандартизировать желательно – и алгоритмизировать ее⁶⁸. Для подавляющего большинства «экологически валидных» случаев, то есть для «мира деятельности» в целом, именно репродуктивность – это безусловное благо. Это – чрезвычайно позитивный момент и фактор в ее организации, носящий, повторяем, фактически, императивный характер. И напротив, для столь же подавляющего числа реальных случаев «продуктивность» мягко говоря «не приветствуется», а нередко – просто запрещается и, соответственно, наказывается.

⁶⁸ Это, разумеется, не относится к таким специфическим типам деятельности, как, скажем, творческие, «свободным» ее типы.

Вместе с тем, в силу целого ряда причин, в психологии деятельности (впрочем, не только в ней, но и в иных сферах исследований – например, в психологии мышления) данный феномен приобрел, в основном, «негативную» семантическую окраску. Он как бы оппозиционируется противоположному по отношению к нему феномену – продуктивности, который, наоборот, рассматривается как безусловно позитивный во всех отношениях. Согласно этой трактовке, «репродуктивный» – значит рутинный и повторяющийся, «старый» и «неинтересный», даже – косный, стереотипный и пр. И напротив, «продуктивный» – значит новый и оригинальный конструктивный, результативный и пр. Конечно, во всем этом есть доля истины – но только лишь доля. По отношению именно к деятельности и, прежде всего, профессиональной, существенно большее значение имеют иные стороны и характеристики самого феномена репродуктивности.

Вместе с тем, не следует, конечно, упрощать реальную ситуацию, поскольку она, в действительности – именно в плане соотношения репродуктивного и продуктивного принципов организации деятельности является еще более сложной неоднозначной. Дело в том, что в любом отдельно взятом случае, то есть при возникающей в каждый конкретный момент времени ситуации она, характеризуясь сходством или даже подобием с уже содержащимися репрезентациями профессионального опыта, все же включает и тот или иной момент «новизны», отличия от «уже бывших» ситуаций. Поэтому и репродукция реагирования на нее должна быть не механической, а *адаптивной*. Она должна строиться не по типу автоматизированных реакций (операций), а по типу осознаваемых актов, ответов на нее. Реагирование на ситуации должно базироваться не на актуализации навыков, не по типу операций (которые как раз и ассоциируются в психологии деятельности с феноменом репродуктивности), а по типу опоры на системы *знаний*, по принципу актуализации именно знаний и построения на их основе соответствующего, то есть именно *осознаваемого* способа ответа⁶⁹.

Наряду с этим, важно учитывать и ту крайне значимую роль, которую играет в организации деятельности известный «принцип экономии»; подчиненность многих аспектов деятельности и всей ее в целом

⁶⁹ Вместе с тем, сама степень осознаваемости профессионального опыта, всей совокупности используемых знаний может существенно различаться при реализации репродуктивного способа. Она в ряде случаев может быть достаточно редуцированной, в связи с чем сам опыт реализуется в форме так называемых «ситуационных стереотипий» [384].

данному принципу. Он – в наиболее общем виде, как известно, предполагает последовательную и развертывающуюся по нескольким направлениям *минимизацию* субъектных «затрат» на нее. Однако именно принцип репродуктивности является, безусловно, наиболее «выигрышным», то есть более «экономичным» и в этом отношении. Кроме того, нельзя забывать и о том, что именно принцип репродуктивности лежит в основе формирования и профессионального опыта субъекта в целом. Он является основой расширения всего «репертуара» деятельностных средств, арсенала способов и стратегий организации деятельности.

В результате действия рассмотренных выше закономерностей *реальная* динамика способов организации процессов ПР в деятельности существенно усложняется и обретает вид, который схематично можно проиллюстрировать следующим образом (см. рис. 6.3).

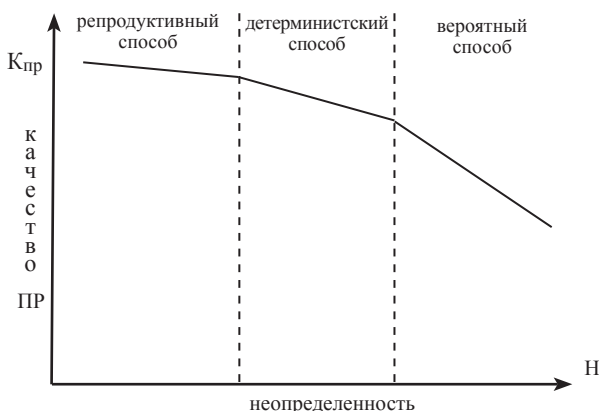


Рис. 6.3. Взаимосвязь динамики основных способов реализации процесса ПР и степени неопределенности ситуации (дескриптивно-деятельностный подход)

В эту динамику включается новый способ подготовки и принятия решения – репродуктивный. Более того, он является первичной и исходной «реакцией» субъекта на возникновение ситуаций, характеризующихся неопределенностью и, соответственно, – необходимостью реализации в них процессов ПР. Он, предваряя, тем самым собой детерминистский способ, так же как и он (и это наиболее принципиально) обеспечивает реализацию процессов ПР именно по аналогичному с ним принципу – детерминистскому. Следовательно, он позволяет расширить общий интервал, который обозначается в теории решений как интервал *компенсированной неопределенности*, а тем самым существенно повышает общую резистентность

субъекта к данному фактору, что, в свою очередь, выступает очень мощным фактором общей оптимизации деятельности. Вполне закономерно также, что этот же способ значительно содействует и повышению практически всех результативных параметров деятельности, а также повышению степени субъективного комфорта от ее осуществления и степень самооценки правильности ее реализации.

С этих позиций становится очевидным также, что сама *ситуация* – и как некоторая объективная реальность, и как понятие, явно недооцененное теорией деятельности, должна быть понята и в качестве комплексной «единицы» формирования субъектно-деятельностного опыта. Это – способ и форма расширения не только «деятельностного арсенала» операционных средств (что, однако, уже само по себе очень значимо), но и средство расширения профессионального *опыта* субъекта. «В» ситуациях и «через» них, а также чрез их трансформацию в статус репродуктивных («уже бывших», «знакомых»), происходит «кристаллизация» и аккумуляция профессионально-деятельностного опыта субъекта. Особо выражено и значимо это именно по отношению к наиболее значимым деятельностным ситуациям, которые обычно и соотносятся с ситуациями выработки решений. Кроме того, с этих позиций становится не только очевидной необходимость синтеза теории решений с очень общей *парадигмой ситуационизма*, но и выявляются совершенно конкретные пути и средства такого синтеза.

Наконец, в свете представленного выше анализа раскрывается еще одна грань детерминационного влияния процессов ПР на организацию деятельности в целом; выявляется еще одна – значимая, на наш взгляд, закономерность такого влияния. Она состоит в том, что по отношению организации деятельности процессы ПР, фактически, реализуют еще одну, не эксплицированную пока ни в теории решений, ни в теории деятельности функцию. Действительно, как можно видеть из изложенного, в конечном итоге, вся представленная выше картина обусловлена опять-таки ничем иным, как стремлением субъекта к минимизации функциональной роли процессов ПР в организации деятельности. Он – по ходу разворачивающейся профессионализации все более расширяет арсенал репродуктивных средств деятельности, что, в свою очередь, означает все более полную *замену* процессов ПР средствами принципиально иного типа – репродуктивными по своей сути. Тем самым осуществляется общая оптимизация деятельности – причем, одновременно по целому ряду направлений, которые и были рассмотрены выше. Таким образом, вновь можно констатировать ту же принципиальную картину, которая была вы-

явлена ранее при анализе феноменов элиминации. А именно: процессы ПР не только прямо и непосредственно влияют на результативные параметры деятельности (хотя, конечно, и так тоже), но оказывают это же влияние и принципиально иным путем – опосредствованно. Они как бы «выдавливают» сами себя из структуры деятельности, трансформируясь в репродуктивные способы и средства снятия ситуаций неопределенности. Более того, именно в деятельности для этого существуют, пожалуй, наибольшие и притом, – совершенно объективные предпосылки и условия. Они коренятся в атрибутивно присущих деятельности чертах – повторяемости, стандартизованности, регламентированности, повторяемости, стереотипизованности и т. п. Можно сказать, что деятельность – это не только основной «заказчик» репродуктивных форм ее организации, но и основное, наиболее комплексное условие (и в этом смысле – «изготовитель») формирования именно таких форм. В этом плане становится очевидным, что процессы ПР раскрываются по отношению к организации и формированию деятельности в еще одной своей не эксплицированной в теории решений функции – *генеративно-порождающей* (а шире – и генетической). «В» и «чрез» процессы ПР деятельность не только проявляется, но и формируется – прежде всего, посредством складывания и совершенствования особой категории фундаментальных по своей значимости средств ее организации – репродуктивных.

* * *

Таким образом, подводя итоги представленному выше анализу, можно сделать ряд заключений обобщающего характера, основные из которых состоят в следующем.

Во-первых, в настоящее время сложились все необходимые и достаточные условия для того, чтобы преодолеть одну из наиболее негативных черт современного состояния исследований в двух фундаментальных психологических направлениях (теории решений и теории деятельности) – фактически, отсутствие их действенных «концептуальных контактов» и тем более – их синтеза. И напротив, реализация такого синтеза, как можно видеть из представленных выше материалов, действительно, может в значимой степени содействовать развитию и углублению представлений по каждому из них.

Во-вторых, тем «концептуальным мостом», который позволяет действительно реализовать такой синтез, является общенаучный принцип системности, взятый, однако, в его совершенно конкретном выражении,

суть которого состоит в следующем. Процессы ПР должны изучаться не «прямо» и непосредственно, не «сами по себе» (то есть в их «чистом виде»), что предполагается методологией традиционной теории решений, а принципиально иначе – опосредствованно, точнее – деятельностно-опосредствованно. Они должны трактоваться и изучаться как такие операционные средства, которые формируются и реализуются «в» деятельности и «для» деятельности – как естественные и объективно необходимые для ее организации операционные средства. Лишь в деятельности они обретают поэтому свое конкретно-системное бытие, свою истинную – ненарушенную «исследовательскими процедурами» форму и наиболее богатый вид развернутое содержание. Однако, именно такой подход и равнозначен тому, что в системной методологии обозначается как смена призм видения – «предметоцентрической» на «системоцентрическую». Именно эта смена, а также развернутая реализация второй из указанных призм – это и есть, фактически, конкретная реализация системного подхода как такового.

В-третьих, очень показательно, а в плане обоснования предложенного выше подхода – и доказательно, что именно он позволяет получить целый ряд новых результатов как по отношению к проблеме ПР, так и по отношению к проблеме деятельности. Главными из них являются, на наш взгляд, две новые функции, которые выполняют процессы ПР по отношению к организации и реализации деятельности, равно, впрочем, как и ее формированию. Это функции, обозначенные выше как *структурообразующая* и *генетически-порождающая* (генетическая).

В-четвертых, посредством экспликации и анализа именно этих функций выявляется обстоятельство и еще более имплицитного, но одновременно – и более значимого плана. Оно состоит в том, что в реальности детерминационные воздействия процессов ПР на результативные параметры деятельности представлено в двух основных и принципиально различных модусах. Первый – это *непосредственное* влияние качества принимаемых решений на результативные параметры деятельности. Именно это влияние, существуя, естественно, как несомненная реальность, зачастую рассматривается уже не только как основное, но и как *единственное*. Вместе с тем, это не так, поскольку существует еще один – более «скрытый» от непосредственного наблюдения тип детерминационного воздействия. Он состоит в том, что процессы ПР, обладая «отрицательной валентностью» для субъекта, как бы «выдавливают» себя из структуры деятельности, что проявляется в общей тенденции к минимизации функциональной роли этих процессов в общей организации деятельности. Деятельность и структурируется, и развива-

ется (эволюционирует) в процессе профессионализации таким образом, чтобы минимизировать эту роль. Следовательно, процессы ПР оптимизируют общую организацию деятельности и за счет того, что (хотя это ни не вполне обычно с традиционной точки зрения) они имеют мощную тенденция к «самоисключению» их из структуры деятельности, а тем самым и на основе этого – к максимизации ее результативных параметров. В результате и вся деятельность разворачивается «в пространстве», образованном двумя «полюсами»: субъективной элиминативной тенденцией и объективной неустранимостью самого предмета этой элиминации – ситуаций ПР и, соответственно, процессов выбора в них. Одновременно – это и одно из основных противоречий, лежащих в основе реализации деятельности: тот объективный антагонизм, который выступает одним из основных факторов, динамизирующих деятельность и, соответственно, лежащих в основе всей ее функциональной динамики. Эта закономерность носит, по-видимому, общий характер, то есть она присуща подавляющему большинству типов и видов профессиональной деятельности. Вместе с тем, есть все основания полагать, что она не только соблюдается, но и «обостряется» – становится представленной в максимально выраженной форме именно в управленческой деятельности.

С позиций сформулированных выше результатов становится существенно более понятной и та ситуация, которая была констатирована в начале данной главы. Ее суть состоит в том, что, несмотря на кажущуюся предельно очевидной «решающую» и повсеместную роль процессов ПР в организации деятельности, эта роль постоянно «ускользает» от обнаружения и раскрытия. Представленные выше данные показывают, что такое «ускользание», в действительности, вполне закономерно, поскольку сама связь и детерминационные влияния процессов ПР на деятельность в реальности являются совсем не такими, как это полагается априорно и (или) традиционно. Они отнюдь «не лежат на поверхности», а носят, как правило, более глубокий и имплицитный характер. И лишь его обнаружение и раскрытие, представленное, в частности, в существовании двух охарактеризованных в данной статье новых функций процессов ПР (структурообразующей и генеративно-порождающей), позволяет в существенно большей степени приблизиться к выявлению и пониманию реальной, а не кажущейся очевидной, детерминационной роли процессов ПР по отношению к организации и реализации деятельности, а также к ее формированию.

Таким образом, резюмируя представленные выше материалы, можно сделать следующее обобщающее заключение. Все они в своей совокупности раскрывают новые закономерности детерминационного влия-

ния процессов принятия решения на процессуальные и результативные параметры профессиональной деятельности в целом и управленческой деятельности, в особенности. Конкретно, это означает, что существуют два основных типов такого влияния – прямое и косвенное. Наряду с этим, выявлено и объяснено принципиально новое явление – феномен элиминативного поведения субъекта в ситуациях принятия решения. Кроме того, обнаружены и проинтерпретированы две новые функции процессов принятия решения в организации деятельности – структурообразующая и генеративно-порождающая.

В заключение данной главы необходимо подчеркнуть еще одно обстоятельство, связанное с общей стратегией представленного в данной книге исследования, а также с логикой изложения его результатов. Дело в том, что, как уже неоднократно отмечалось выше, предшествующие главы были направлены на реализацию по отношению к процессам ПУР основных аспектов – базовых гносеологических планов предписываемых принципом метасистемного подхода. Соответственно этому, в конце каждой из них было представлено резюме итогов реализации данного подхода по отношению к каждому из уже рассмотренных планов – онтологическому, структурному, функциональному и генетическому. Теперь «на очереди стоит» следующий за ними – интегративный план исследования. В силу этого, к резюмированию его результатов, казалось бы и необходимо перейти. Вместе с тем, следует обязательно принимать во внимание, что данный аспект – даже этимологически предполагает именно интегративное, то есть комплексное, многоплановое рассмотрение изучаемого предмета. Соответственно этому, он не только может, но и должен быть реализован по отношению к целому ряду аспектов исследования процессов ПУР, в частности, по отношению ко всем трем основным метасистемам, в которые реально – онтологически включены эти процессы. Такими метасистемами являются управленческая *деятельность*, *личность* руководителя, а также система процессуально-психической регуляции, взятая на высшем уровне ее организации – рефлексивном. В связи с этим, можно видеть что результаты, представленные в данной главе направлены на решение лишь части данной – общей задачи, то есть на рассмотрение взаимодетерминационных отношений процессов ПУР и первой из указанных метасистем – деятельности. Соответственно этому такого рода анализ должен быть продолжен и реализован в отношении двух других базовых метасистем. Наконец, по этой же причине, итоговое обобщение результатов интегративного план необходимо будет осуществить только после того, как данная задача будет рассмотрена в ее полном объеме (см. главы 7–9).

Глава 7. Психологическая структура способности к принятию управленческих решений

7.1. Теоретические предпосылки исследования

В предыдущей главе был реализован один из аспектов общего интегративного плана исследования процессов управленческих решений: они были рассмотрены в контексте одной из метасистем – *деятельности*. Теперь необходимо перейти ко второй из такого рода метасистем – *личности* субъекта выбора и сконцентрировать внимание на тех эффектах интегративного плана, которые возникают в этом взаимодействии. И, безусловно, важнейшим и наиболее обобщенным а, к тому же, по-видимому, и объективно наиболее сложным среди них, выступает специфическое «личностно-деятельностное образование», обозначаемое понятием способности к принятию управленческих решений⁷⁰. Действительно, проблема способности к принятию управленческих решений является одной из важнейших и в теории менеджмента и психологии управления. Чрезвычайно трудно (если вообще возможно) найти в структуре управленческой деятельности другой такой компонент, который мог бы сравниться с управленческими решениями по степени значимости влияния на ее результативные и процессуальные характеристики. Причем, процессы принятия управленческих решений (ПУР) уже не просто «оказывают влияние» на деятельность, а непосредственно и прямо ее определяют, выступают «решающей» детерминантой всей управленческой деятельности (не только в семантическом плане, но даже и в этимологическом смысле). Это связано с центральным, ключевым положением процессов ПУР в структуре управленческой деятельности; с их иерархически высшим положением в системе основных управленческих функций; даже – с известной синонимичностью функции выработки решений и управленческой деятельности в целом, с существенным совпадением содержания этих понятий.

Столь же велика и собственно теоретическая значимость данной проблемы (что, однако, менее очевидно, в силу относительно слабой ее разработанности). Она определяется тем, что именно в процессах ПУР наиболее полно и комплексно, объемно и рельефно представлены все основные компоненты психики – и когнитивные, и эмоционально-во-

⁷⁰ В ходе проводимого ниже анализа мы будем опираться на некоторые из выполненных нами ранее исследования проблемы способности к ПУР, а также сопряженных с ней вопросов [110, 136].

левые, и мотивационные, и личностные и социально-психологические и др. Процессы ПУР максимально синтетичны, принципиально гетерогенны и интегративны по своему составу. Соответственно и в самой проблеме их изучения в целом и в проблеме способности к ним синтезируются многие и притом – важнейшие общепсихологические проблемы. Тем самым проблема способности к ПУР является своеобразным *интегратором* важнейшей общепсихологической проблематики. Она поэтому выступает своего рода «концептуальным мостом» между психологией управления и общей психологией, эксплицирует проблематику управленческой деятельности (и процессов принятия решения в ней) как *общепсихологическую проблему*.

Анализ современного состояния данной проблемы показывает, однако, что она разработана в целом явно недостаточно – совершенно не в той степени, как того требует ее практическая значимость. И в этом плане приходится вновь констатировать то нередкое для психологии положение, при котором именно объективно наиболее значимые проблемы одновременно являются относительно менее изученными. Последнее объясняется не «невниманием к ним», а наибольшей сложностью разработки именно наиболее значимых проблем. Характерной особенностью состояния данной проблемы является и то, что попытки ее решения, в основном носят эмпирико-описательный или организационно-феноменологический (а нередко – и просто умозрительно-спекулятивный) характер.

Неадекватным, по нашему мнению, является и общий, традиционный подход к решению данной проблемы. Он, в сущности, базируется на известном – «коллекционистском» способе и сводится к конструированию априорных перечней личностных качеств, образующих эту способность. Понятно, что он исходно очень ограничен в своих концептуальных возможностях. Естественным следствием такой ограниченности является то, что наиболее важный вопрос – вопрос об *имплицитной структуре* способности к ПУР остается до сих пор, фактически, открытым. Вместе с тем, при его постановке в качестве основного, то есть с позиций трактовки данной способности не в русле организационно-управленческой проблематики, а с точки зрения проблематики общепсихологической сразу же возникает ряд принципиальных проблем. Все они, несмотря на то, что проблема способности к ПУР, казалось бы, «не обделена вниманием», до сих пор не получили сколь-нибудь удовлетворительного решения.

Действительно, до сих пор не ясно, правомерно ли рассматривать эту способность как специфическое и инвариантное свойство личности, имеющее «наддеятельностный» характер (то есть проявляющуюся независи-

мо от содержания конкретной управленческой деятельности). Если она существует, то каковы ее состав, входящие в нее личностные качества и их структура? Какие базовые свойства личности в наибольшей мере влияют на эффективность управленческих решений? Формируются ли на основе их синтеза какие-либо личностные новообразования (синтетические свойства), способствующие управленческим решениям? Как соотносится способность к ПУР с общеуправленческими способностями? Унитарная ли способность к ПУР или она множественна, парциальна и в реальности представлена различными ее видами в зависимости, например, от стилевых характеристик управленческой деятельности? Существуют ли генетические предпосылки этой способности? Каковы возможности и диапазон ее развития, в том числе в деятельности? Эти и многие другие, столь же принципиальные, но и трудные вопросы сразу же возникают при постановке проблемы способности к ПУР. Понятно, что проблемы такого ранга сложности могут получить свое решение лишь в процессе комплексных и систематических исследований, а любые частные попытки в этом направлении весьма актуальны. Сознвая всю меру сложности данной проблемы, мы предприняли, вместе с тем, изучение некоторых ее основных аспектов, результаты которого представлены ниже.

В качестве теоретической основы этих исследований выступили сформулированные нами в работах [94, 104], представления о принятии решения как *интегральном процессе* регуляции индивидуальной и совместной деятельности. Согласно им, процесс принятия решения (ПР), имея внутреннее дифференцированное содержание и гетерогенный состав, в то же время является интегральным по своей структуре и механизмам организации. Последнее проявляется, в частности, в наличии у процессов ПР системы специфических *закономерностей интегративного типа*, раскрывающих особенности организации в его структуре тех компонентов психики, которые составляют основу его реализации (психических процессов и качеств, личностных конструкторов и др. Они играют в структуре и функциональной организации процессов ПР ведущую роль, подчиняя себе закономерности, соотносимые с интегрируемыми в них более локальными образованиями [100, 101 и др.]).

Так, например, экспериментально установлено, что качество процесса ПР значимо зависит от меры, *степени интегрированности* в нем когнитивных процессов, но не зависит стабильным и систематическим образом от такой основной их характеристики, как уровень развития *в отдельности* [102, 110]. В связи с этим, есть основания полагать, что интегративный характер процессов ПР должен быть как-то связан

и с теми образованиями, уже не процессуального, а личностного порядка, которые его обеспечивают (то есть с субъектными качествами и их интегративными структурами). Возникает предположение, согласно которому принятие решения обладает интегративным статусом уже не только в процессуальном плане, но и в плане обеспечивающих его личностных, субъектных детерминант. По-видимому, принятие решения интегративно не только как *процесс*, но и в плане реализующих его индивидуально-психологических *качеств*. Следовательно, специфика детерминации управленческих решений субъектными качествами может быть выявлена при исследовании именно механизмов структурирования и интеграции иных, традиционно выделяемых, личностных качеств в целостные подсистемы, реализующие процессы выбора. Поэтому и решение вопроса о субъектной детерминации процессов ПР, а, возможно, о содержании понятия «способности к ПУР» лежит, очевидно, не в плоскости отдельных, традиционно выделяемых личностных качеств (или их совокупности), а в плоскости закономерностей их интеграции в целостные подсистемы.

С данной точки зрения раскрытие детерминации процессов ПУР личностными качествами эквивалентно установлению закономерностей структурирования, интеграции и дифференциации этих качеств в рамках целостных подсистем, функционально направленных на обеспечение данных процессов. Проблема же способности к ПУР формулируется как проблема *интегральной способности личности* – способности «второго порядка», выступающей синтетическим образованием по отношению к ряду иных, более локальных, личностных способностей.

С точки зрения сформулированных представлений наиболее корректными представляются попытки решения данной проблемы не по типу априорного поиска какой-либо универсальной и общей способности к ПУР и затем – ее верификации по отношению к различным видам управленческой деятельности, а на основе иной стратегии. Она требует поиска интегративных закономерностей структурирования базовых личностных качеств, обеспечивающих управленческие решения и, следовательно, образующих «ядро» этой способности, затем их интерпретации. С этих позиций становится очевидным, *что* же конкретно следует понимать и изучать в роли образований, интегрируемых в общей структуре способности к ПУР, то есть в качестве самого «материала» интеграции. Этими компонентами выступают не какие-то особые и изначально соотнесенные со спецификой процессов ПУР индивидуальные качества, а базовые, наиболее общие качества личности, обусловленные ее струк-

турой и выступающие наиболее репрезентативными ее характеристиками⁷¹. Поэтому, чем более определенными в концептуальном отношении, более общими и отражающими базовую структуру личности будут взятые личностные качества, на материале которых проводится изучение интегративных закономерностей, тем более обоснованными, общими и корректными будут являться и его результаты⁷².

Далее, трактовка процессов ПУР как интегральных, реализующихся на основе синтеза основных когнитивных и метакогнитивных качеств, требует рассмотрения в роли его субъектных детерминант не только качеств собственно личностного плана, но и системы когнитивных особенностей субъекта. Синтезированность когнитивных и личностных (метакогнитивных) аспектов характерна практически для любой способности, в особенности общей. Однако, как это следует и из результатов теоретического анализа и подтверждается результатами психологического анализа деятельности, именно в процессах ПУР это «единство ума и воли», интеллекта и личности руководителя, «инструментального и экспрессивного начал» его деятельности наиболее выражено и специфично для них. Следовательно, и анализ субъектной детерминации процессов ПУР должен и включать изучение как когнитивной, так и метакогнитивной категорий качеств. Он должен быть направлен на установление интегративных закономерностей, действующих как внутри этих категорий качеств, так и между ними.

⁷¹ Показательно, что выделение таких качеств очень часто приводит, как показано в [110], к дифференциации очень неопределенных – «кентаврических» свойств, которые сами являются продуктами синтеза иных – более базовых качеств и поэтому сами нуждаются в раскрытии их структуры, содержания и механизмов формирования (например, «чувствительность к проблеме», «настойчивость в выборе», «умение брать ответственность на себя» и т. п.).

⁷² В этом отношении существует прямая аналогия между современными тенденциями в исследовании познавательных способностей и исследованиями личностной детерминации процессов ПУР. В первых – прослеживается отчетливая установка соотношений локальных когнитивных способностей с индивидуальной мерой выраженности того или иного психического процесса, а общие когнитивные способности трактуются как продукты их структурирования, как, по существу, интегративные образования. Аналогичным должен быть, на наш взгляд, и подход к проблеме способности к ПУР. Эта – синтетическая, интегративная способность также должна рассматриваться как продукт синтеза основных, наиболее репрезентативных и отражающих особенности базовой структуры личности качеств. Последние должны быть поэтому по возможности четко концептуально определены, быть базовыми и желательно ортогональными [136].

7.2. Процедура и методы исследования

Исходя из сформулированных выше положений, нами была разработана программа изучения способности к ПУР, включающая ряд основных этапов, характеристика которых представлена в данном разделе. Прежде, однако, отметим, что при ее разработке и реализации необходимо учитывать следующее методологическое положение.

Если различия в структурной обусловленности процессов ПУР субъектными детерминантами (качествами), действительно существуют и если существует индивидуальная мера выраженности способности к ПУР, то это должно проявляться, прежде всего, в *результативной* стороне решений – их эффективности. Следовательно, для того, чтобы выявить интегративные закономерности субъектных качеств как детерминант процессов ПУР, необходимо *дифференцировать* самих субъектов – реализаторов этих процессов по их результативным показателям. Далее, поскольку у лиц с наибольшей эффективностью решений сама структура субъектных детерминант представлена (по определению) в наиболее развернутой и развитой форме, то изучать эту структуру необходимо на их базе. Данный подход к изучению интегративной обусловленности тех или иных процессов, способностей, деятельности в целом, как известно, применяется достаточно широко и оформлен в методе «полярных групп» (с последующей обработкой результатов по предусмотренному в нем алгоритму анализа матриц интеркорреляций индивидуальных качеств [98, 99, 290].

Все сформулированные положения были реализованы при организации проведенного исследования. В качестве экспериментальной выборки выступили представители профессий управленческого и организационного типа, всего 200 человек. При этом выборка намеренно формировалась по возможности гетерогенной. В нее вошли представители разных сфер и уровней управления, различающиеся одновременно по нескольким критериям: по предметной сфере деятельности, по иерархическому месту в структурах управления, по статусу самих систем управления, по уровню развития организационных структур и др.⁷³ Придание выборке подчеркнуто гетерогенного характера диктовалось тем, чтобы в результатах исследования нашли отражение не особенности какого-либо одного вида управленческой деятельности, а особенности, присущие этой деятельности в обобщенном виде, характеризующие ее как *тип*.

⁷³ Выборка была гетерогенной и по иным – недейательностным параметрам: полу (72 % мужчин и 28 % женщин), возрасту – от 24 до 68 лет, стажу управленческой деятельности – от 1 года до 32 лет.

Общая процедура исследования включала следующие основные этапы.

На *первом этапе* исследования все испытуемые были продиагностированы по разработанной нами специальной методике, с помощью которой определяется индивидуальная мера выраженности способности к ПУР в деятельности управленческого и организационного типа [96, 115]. При этом результаты корректировались посредством параллельного использования метода экспертной оценки. Он применялся в стандартном варианте, предполагающем участие экспертов с различным по отношению к оцениваемому субъекту статусом – по три эксперта «сверху», «снизу» и с аналогичным статусом. В итоге вся выборка дифференцировалась по данному параметру, а распределение индивидуальных показателей достаточно близко аппроксимировалось к нормальному.

Далее выборка была расслоена посредством метода «полярных групп» на три подгруппы: относительно наиболее успешных в плане реализации процессов ПУР (в дальнейшем мы будем обозначать ее как группу «успешных»); подгруппу относительно наименее успешных в этом плане (подгруппа «неуспешных») и подгруппу со средними результатами. В первую и вторую подгруппы, как это и предусмотрено методом «полярных групп», по 20 % численности общей выборки. Третья подгруппа исключалась из исследования как нерепрезентативная в плане его задач.

На *втором этапе* исследования в подгруппах «успешных» и «неуспешных» было проведено комплексное психодиагностическое обследование основных субъектных качеств, как собственно когнитивного, так и личностного плана. Блок когнитивных свойств включал 17 качеств, диагностировавшихся по специальной батарее методик (методика ТСИ Р. Амтхауэра, «Диагностики оперативной памяти» В. Л. Марищука, Г. Н. Хиловой, наши методики «Интегральный показатель внимания» (по [110]) и «Скорость интеллектуальных операций» 165) и др. Блок личностных качеств включал 20 параметров и диагностировался посредством следующих методик: 16PF Р. Кэттелла, методики Д. Роттера (локус контроля), шкалы «метамотивационного доминирования» (на диагностику мотивации достижения), методики «Склонность к риску в управленческой деятельности» [255], методики «Толерантность к неопределенности» [110] и др. Наконец, диагностировалось еще одно, обобщенное, качество, которое, не соотносясь ни с когнитивной, ни с метакогнитивной подсистемами «по отдельности», присуще им в совокупности, является их синтетической производной – уровень рефлексивности (РФ). Это проводилось на основе разработанной нами методики [119]. Она позволяет дифферен-

цированно диагностировать рефлексивность как процесс (что имеет более непосредственную связь с когнитивной подсистемой) и рефлексивность как свойство личности, как способность (что более непосредственно связано с метакогнитивной подсистемой). Тем самым испытуемые получали две соответствующие оценки – рефлексивности как процесса (РФп) и рефлексивности как свойства, способности (РФс).

Полученные в результате психодиагностической процедуры «сырые» тестовые оценки переводились в стандартные показатели; использовалась 10-балльная (стендовая) шкала перевода.

Наконец, на третьем этапе исследования полученные результаты обрабатывались отдельно для каждой из экспериментальных подгрупп посредством метода матриц интеркорреляций тестовых показателей. Результаты представлялись в виде матриц интеркорреляций индивидуальных качеств отдельно для рассматриваемых подгрупп, а также в форме структурограмм значимо коррелирующих между собой индивидуальных качеств (коррелограмм).

Последующий анализ этих матриц, к которому мы теперь и переходим, выявил ряд закономерностей интегративного плана. Предварительно отметим, что в тех направлениях психологических исследований⁷⁴, в которых наиболее широко используется метод матриц интеркорреляций индивидуальных качеств и последующего анализа их коррелограмм, показано, что его необходимо рассматривать как иной, нежели аналитический, – как *структурный* способ изучения субъектных детерминант тех или иных психических явлений. Он позволяет выявить и охарактеризовать детерминацию какого-либо явления не только в плане его аналитических, «единичных» связей с отдельными индивидуальными качествами, но и в плане его комплексной – структурной обусловленности целостными подсистемами этих качеств. В матрицах представлен исчерпывающий комплекс взаимосвязей исследуемых индивидуальных качеств, выраженных в количественных значениях коэффициентов корреляции между уровнями их развития в рассматриваемой выборке. Значимые из этих связей отображаются в виде коррелограмм. Последняя эксплицирует поэтому тот комплекс индивидуальных качеств, а также паттерн связей между ними (то есть структуру), который лежит в основе обеспечения того или иного психического образования (в нашем случае, в основе процессов ПУР).

⁷⁴ К этим направлениям относятся, прежде всего, дифференциальная психология, психологический анализ профессиональной деятельности, возрастная психология, психология профессионального отбора, профессиональной подготовки.

Следует особо подчеркнуть, что природа этих связей такова, что они не носят, конечно, морфологического характера, а являются функциональными и отражают факт соорганизованности качеств в плане реализации того или иного процесса на основе сравнительной меры их развития. Поэтому, коррелограммы являются адекватным средством отображения тех функциональных синтезов индивидуальных качеств, которые обеспечивают в содержательном плане тот или иной исследуемый процесс.

Способы анализа матриц и коррелограмм достаточно различны и подробно описаны в литературе [84, 88, 110, 135, 290]. Главными из них являются: определение меры когерентности (интегрированности) коррелограмм; определение меры организованности коррелограмм индивидуальных качеств; анализ функциональной роли каждого качества в их общей структуре (выявление так называемых ведущих и базовых качеств – см. ниже); определение степени гомогенности-гетерогенности структур; метод χ^2 для определения степени разнородности матриц интеркорреляции и др.

Реализация этих методов позволяет найти три важнейшие обобщенные характеристики коррелограмм (структурограмм) – «*интегративные индексы*». Эти три – наиболее обобщенные показателя были предложены в работах [135, 136] и затем многократно апробированы в большом цикле исследований (см. обзор в [135]), показав свою конструктивность. Так, первый из них – *индекс когерентности* структур индивидуальных качеств (ИКС) определяется как функция числа положительных значимых связей в структуре и меры их значимости. Второй – *индекс дифференцированности* структур (ИДС) определяется как функция числа и значимости отрицательных связей в структуре. Третий – *индекс организованности* структур (ИОС) находится как функция общего количества и положительных и отрицательных связей, а также их значимости. При этом учитываются, как правило, связи, значимые на $p = 0,99$ и $p = 0,95$; первым приписывается «весовой коэффициент» 3 балла, а вторым – 2 балла. В ряде случаев учитываются и связи на $p = 0,90$ (с весовым коэффициентом в 1 балл). Полученные по всей структуре веса суммируются, что и дает значения указанных индексов.

На *четвертом этапе* исследования результаты обрабатывались посредством метода факторного анализа. Объектом факторизации стали те же «первичные матрицы», что и на предыдущем этапе. Они имели размерность 37×37 и включали 17 когнитивных и 20 личностных качеств. Подобное *сочетание* использования в исследовании для обработки *одних и тех же* данных *двух* независимых методов (метода анализа матриц

интеркорреляций и факторного анализа) реализовано впервые, причем – вполне целенаправленно. Речь при этом идет, естественно, не о дублировании этих методов. Дело в том, что оба они – по самой своей сути – направлены, в основном, на выявление латентных, «вторичных» параметров, имплицитных детерминант, которые диагностически проявляются в «мозаике» частных тестовых показателей. Эти латентные (базовые) измерения существенно более генерализованны и обобщенны. И они поэтому – суть не что иное, как интегративные, синтетические формы существования факторов, представленных в матрицах индивидуальных качеств. Очевидно поэтому, что оба использованных метода, несмотря на кардинальные различия в их «технике», во многом имеют сходную направленность, сходный *психологический смысл*. Он состоит в выявлении и изучении *интегративных* эффектов и закономерностей. Следовательно, если сами эти эффекты и закономерности, действительно, существуют (в том числе – и в плане организации способности к ПУР), то они должны обнаруживаться в результатах обоих этих методов; и, что наиболее значимо – выявляться при этом в принципиально сходном виде, хотя, не исключено, и в разных формах.

Наконец, на данном этапе полученные результаты обрабатывались и еще одним способом, дополняющим и углубляющим «матричный» и факторный анализ. Это – метод *индивидуальных коррелограмм*. В работах [110, 135] удалось найти конкретный способ перехода от статистической коррелограммы личностных качеств (как единственно использующейся в настоящее время, но имеющей, наряду с достоинствами, и принципиальные ограничения) к индивидуальной коррелограмме. Разработанный метод нахождения индивидуальной коррелограммы базируется на строгих психометрических критериях и процедурах и удовлетворяет принятым в психодиагностике требованиям. Он позволяет эксплицировать структуру личностных качеств не в ее среднестатистическом, а потому утрачивающем индивидуальную специфику, обобщенном виде, а в виде индивидуализированной – конкретной субъектной структуры. Тем самым доминирующий в теории номотетический подход к исследованию закономерностей интеграции личностных качеств дополняется другим – идиографическим подходом. Лишь при условии такого дополнения возможно раскрытие как общих особенностей структуры способности к ПУР, так и дифференциальных вариантов, стилевых различий, вообще – феноменов индивидуализации, играющих по отношению к ней очень существенную роль. Проще говоря, данный метод позволяет применить все

те средства, которые разработаны для анализа выборочных, то есть *статистических* коррелограмм, по отношению к отдельно взятому испытуемому. Это позволяет проводить *индивидуальный* анализ структуры его качеств, эксплицировать (пусть только лишь в определенном приближении) структуру индивидуальных качеств именно как структуру качеств *конкретного* индивида (а не абстрактно-статистически и поэтому обезличенно) в их реальных функциональных взаимосвязях.

7.3. Характеристика основных результатов исследования

Реализация описанных методов по отношению к полученным результатам уже в самом начале обработки вскрыла достаточно неожиданный, не прогнозировавшийся факт (который, к тому же, на первый взгляд, не вполне согласуется и с теоретическими представлениями и с полученными ранее результатами). Дело в том, что все основные индексы, найденные на основе обеих подгрупп – «успешных» и «неуспешных» (то есть – с развитой и не развитой способностью к реализации процессов ПУР), оказались очень схожими или даже практически идентичными в обеих подгруппах.

Так, общая организованность структур в группах «успешных» и «неуспешных» составила, соответственно, 74 и 76 баллов (то есть она даже несколько выше во втором случае). Показатели интегрированности в этих группах соотносятся как 49 и 43 балла; показатели дифференцированности – как 25 и 33 балла (то есть незначимо различны). Все это не согласуется с основной, установленной ранее для многих иных объектов, закономерностью, согласно которой организованность и в особенности интегрированность структур индивидуальных качеств существенно выше в группах «успешных», взятых по какому-либо внешнему критерию [131, 135]. В связи с этим, полученный результат можно было бы рассматривать как отрицательный и свидетельствующий об отсутствии каких-либо закономерностей интегративного плана, если бы не одно существенное обстоятельство. Оно заключается в том, что сравнение полученных матриц интеркорреляций по их гомогенности посредством метода χ^2 показало статистически достоверную их *разнородность* на $p = 0,95$. Это решающим образом указывает на то, что структуры субъектных детерминант процессов ПУР (индивидуальных качеств) являются все же *различными, качественно* гетерогенными. Однако эта гетерогенность, существуя объективно и выявляясь формально-математическими методами, не обнаруживается в плане наиболее обобщенных

и традиционно использующихся оценок структурограмм, а лежит, возможно, на более глубоком уровне организации и требует поэтому более дифференцированных и «чувствительных» методов анализа.

В целях поиска таких методов мы предположили, что общие механизмы интеграции и дифференциации индивидуальных качеств, обеспечивающих процессы ПУР, могут иметь различную функциональную направленность и смысл в зависимости от содержания самих этих качеств и, прежде всего, от того, по отношению к какой категории качеств (когнитивным или метакогнитивным – личностным) они разворачиваются. В выполненных ранее исследованиях подобная дифференциация не проводилась, что обуславливало нередкую противоречивость получаемых результатов и трудности их интерпретации.

Для проверки данного предположения нами был разработан модифицированный метод расслоения коррелограмм. Модификация заключалась в том, что расслоение осуществлялось не по уровню значимости связей (как это традиционно принято в методе корреляционных плеяд), а по *содержанию* качеств – по их принадлежности к той или иной категории (либо к когнитивным, либо к личностным). Иными словами, общие матрицы в обеих подгруппах были подвергнуты декомпозиции на две локальные матрицы: для качеств когнитивного и личностного планов в отдельности, которые были подвергнуты обработке посредством нахождения их интегративных индексов. Кроме того, они же были обработаны методом факторного анализа.

В результате были установлены следующие основные закономерности. Во-первых, степень интегрированности структур (величина ИКС) индивидуальных качеств когнитивного плана в группе «успешных» превышает таковую в группе «неуспешных» более чем в два раза – 36 и 17 баллов, соответственно⁷⁵, что является не только значимым, но и очень существенным различием. Следовательно, группа «успешных» тем и отличается от группы «неуспешных», что в ней гораздо выше *когнитивная интеграция*, больше функциональная роль механизмов интеграции по отношению к когнитивной сфере. Поэтому одной из закономерностей интегративного плана, характеризующих организацию субъектных детерминант процессов ПУР, является зависимость качества этих процессов от меры когнитивной интеграции (а, скорее всего, и обусловленность

⁷⁵ В данном исследовании в целях обеспечения возможно большей надежности результатов учитывались лишь наиболее значимые связи ($p = 0,99$ и $p = 0,95$), а уровень $\alpha = 0,90$ не рассматривался. Поэтому «весовые» оценки связей также несколько изменились по сравнению с указанными выше.

качества решений ей). Об этом же свидетельствует и факт меньшей выраженности отрицательных связей в группе «успешных» по сравнению с группой «неуспешных» (в два раза меньше – 4 и 8 баллов, соответственно). В связи с этим, можно считать также, что качество решений обусловлено не только общей выраженностью когнитивной интеграции, но и ее *превосходством* над когнитивной дифференциацией, различиями в «силе» функциональной роли интеграции по отношению к дифференциации.

Во-вторых, совершенно иная, противоположная описанной, картина обнаруживается при сопоставлении структур метакогнитивных – личностных качеств. Здесь, наоборот, в группе «успешных» показатель интегрированности в 1,5 раза ниже, чем в группе «неуспешных» (8 и 12 баллов, соответственно); однако в первой группе значимо (в 2,5 раза) выше показатель дифференцированности структур – 17 по отношению к 7 баллам. Следовательно, эффективность решений здесь меняет характер детерминации структурой индивидуальных качеств (она инвертируется). Эффективность связана с *мерой личностной дифференцированности* индивидуальных качеств и, не исключено, определяется ей. Чем выше дифференцированность, тем эффективнее решения, и наоборот. Аналогично, эффективность решений определяется не только мерой метакогнитивной дифференцированности как таковой, но и тем, в какой пропорции она находится с мерой интегрированности. Следовательно, второй основной закономерностью интегративного плана является зависимость эффективности процессов ПУР от меры выраженности механизма личностной (метакогнитивной) дифференциации субъектных качеств, от его функциональной роли в структурировании качеств.

В-третьих, было проведено сравнение матриц также по количеству и значимости связей, существующих не *внутри* когнитивной и метакогнитивной подсистем, а между ними.

Главным отличием группы «успешных» от группы «неуспешных» в этом плане является *существенно меньшее* число (и значимость) обоих типов связей – как положительных, так и отрицательных. В первой группе их суммарный «вес» равен 9, а во второй группе 32 баллам, то есть в 3,5 раза меньше. Данный результат показывает, что эффективность ПУР связана *обратным отношением* с мерой синтезированности двух подсистем – когнитивной и метакогнитивной. Таким образом, констатируется положение, при котором эффективность решений пропорциональна как бы степени *автономности*, независимости этих подсистем друг от друга (а, не исключено, и определяется ей). Чем менее выражена функциональная роль механизмов интеграции и дифференциации

в отношении взаимодействия этих подсистем, тем эффективнее решения. Следовательно, третьей основной закономерностью структурного типа является зависимость эффективности процессов ПУР от меры *когнитивно-личностной автономности* индивидуальных качеств.

Таким образом, обобщая представленные результаты, можно сделать следующее заключение. Эффективность процессов ПУР существенно (статистически значимо) зависит от степени когнитивной интеграции, меры метакогнитивной дифференциации и от степени когнитивно-личностной автономии. Это – три важных и *общих* (но пока, очевидно, не исчерпывающих) *фактора*, обуславливающих эффективность процессов ПУР, входящих в общую структуру способности к ним.

Дело в том (и это очень показательно в плане общих – интегративных закономерностей структурной организации способности к ПУР), что результаты факторного анализа полученных матриц позволили углубить и расширить охарактеризованные выше результаты. С одной стороны, факторизация матриц подгруппы «успешных» дала выделение трех главных ортогональных фактора, которые в целом идентичны описанным выше интегративным закономерностям. Тем самым два независимых метода («матричного» и факторного анализа) дают согласующиеся результаты, что одновременно и *взаиверифицирует* их. С другой стороны, результаты факторного анализа позволили дополнить представления, полученные на основе «матричного» анализа, поскольку дали еще два фактора. В них с наибольшими факторными нагрузками вошли результаты методик на диагностику рефлексивности и «прогностического комплекса» (способности к прогнозированию). Они поэтому были проинтерпретированы как рефлексивный и прогностический факторы.

7.4. Обсуждение и интерпретация результатов

Итак, обобщение результатов двух видов анализа позволяет выделить пять основных факторов (компонентов) общей психологической структуры способности к ПУР.

1. *Фактор когнитивной интеграции*. Его смысл состоит в том, что эффективность решений и, следовательно, способность к их принятию обусловлена мерой синтезированности когнитивных качеств в плане достижения цели – выработки решения; тем, насколько они переведены при этом в режим *взаимодействия* в плане ее достижения. Этот результат согласуется с полученными ранее многочисленными данными, в соответствии с которыми не только процессы принятия решения (в том числе

и управленческие), но и иные процессы организации деятельности, а также и вся она в целом тем эффективнее, чем выраженнее интегративные механизмы организации когнитивных качеств субъекта (см. например, в [105, 110, 114]). В этих и других исследованиях систематически обнаруживается сходная и, по-видимому, достаточно общая закономерность. Расслоение выборки на «успешных» и «неуспешных» по какому-либо внешнему критерию (деятельностному, результативному – например, эффективности деятельности в целом, эффективности процессов принятия решения в ней и др.) практически всегда обнаруживает большую интегрированность когнитивных процессов и соответствующих им качеств в первой подгруппе. Подчеркнем, что ярче всего обнаруживается именно в тех случаях, когда выборка дифференцируется именно по деятельностным, результативным внешним критериям (к этому обстоятельству мы вернемся ниже).

Зависимость эффективности процессов ПУР от меры когнитивной интегрированности, на наш взгляд, вполне естественна. Дело в том, что такая интеграция, синтез когнитивных качеств ведет, в конечном итоге, к расширению функциональных возможностей как отдельных качеств, так и их подсистемы в целом. В основе такого расширения лежит, по-видимому, *механизм синергии*, эффект *системных качеств*: отдельные качества, соорганизуясь, приобретают такие свойства, возможности и потенции, которые *выходят за* рамки их аддитивной совокупности и не обнаруживаются поэтому ни у одного из них, ни у их суммы. Но тогда вполне логично и то, что, чем выше мера такой соорганизации (то есть степень интегрированности), тем полнее и действеннее реализуются механизмы синергии, тем выраженнее эффекты супераддитивности, тем больше «интегративная прибавка» когнитивного потенциала и тем отчетливее ее влияние на конечный результат – внешний критерий.

Системное функционирование частных аспектов когнитивной сферы во многом идентично эффектам ее интегративного проявления в обобщающем показателе уровня развития интеллекта. В этом плане сам интеллект – это и есть эффект интеграции всей системы когнитивных механизмов и процессов, проявляющихся в тех или иных когнитивных качествах. Специально проведенные нами исследования выявили существование значимой ($p = 0,95$) связи между уровнем общего интеллекта и мерой интегрированности отдельных когнитивных качеств субъекта (для невербального интеллекта она значима на $p = 0,99$) [136].

Следует подчеркнуть, однако, что эти результаты не вполне согласуются с полученными ранее данными относительно связи уровня интеллекта с мерой интегрированности когнитивных качеств субъекта [87, 88,

176]. Согласно им, между первым и второй существуют, скорее, обратная связь. Например, в [176] установлено, что интеллект коррелирует со степенью дифференцированности структуры когнитивных свойств, с числом отрицательных (а не положительных) связей между ними. Показано также, что с возрастом, то есть – по мере онтогенетического повышения уровня интеллекта также имеет место дифференциация его отдельных проявлений. Аналогичные данные содержатся и в других исследованиях, где, однако, постоянно подчеркивается принципиальная трудность их интерпретации и те противоречия, к которым они приводят. Одно из главных среди них состоит в том, что, согласно этому выводу, придется признать минимальную степень интегрированности интеллекта (то есть, фактически, его дезинтегрированность) у лиц с максимальным его уровнем, что бессмысленно. По нашему мнению, для решения этого – действительно, трудного вопроса и преодоления отмеченного противоречия как раз и должны быть привлечены данные, полученные при изучении когнитивных аспектов способности к ПУР (в чем, кстати, находит одно из проявлений общепсихологическая значимость этой проблемы).

Дело в том, что и в группах с относительно высоким интеллектом, и особенно – в группах с развитой способностью к ПУР возрастает не только мера интегрированности когнитивных качеств, но и мера их дифференцированности. Речь при этом идет лишь о *доминировании* первой (интегрированности) над второй (дифференцированностью). Если сравнить подгруппы «низкого интеллекта» и «высокого интеллекта» (или подгруппы относительно неразвитой и относительно развитой способности к ПУР), то во вторых, действительно, мера дифференцированности будет выше, чем в первых. Однако *в них же* будет выше и мера преобладания интегрированности над дифференцированностью (которая, повторяем, также возрастает, но в *меньшей степени*, чем интегрированность). Вообще, следует подчеркнуть, что и интегрированность и дифференцированность – это два неразделимо связанных системных механизма интеллектуальной активности.

Далее, следует иметь в виду, что при планировании исследований мы намеренно стремились к возможно более полному охвату *всех уровней* организации когнитивной подсистемы (начиная от процессов сенсорно-перцептивного уровня и кончая мыслительным уровнем). Отсюда следует, что общая интегрированность обусловлена, в первую очередь, *межуровневыми* связями когнитивной подсистемы; это – показатель степени интегрированности когнитивной иерархии как таковой. Если же делать акцент на определении меры интегрированности когнитивных качеств какого-либо одного (или двух) уровней, как это было осу-

ществлено в исследованиях, приведших к обратной зависимости интеллекта и интегрированности когнитивных качеств, то на первый план, естественно, выходят *внутриуровневая* интеграция и дифференциация. В них проявляются связи между различными показателями памяти (мнемический уровень), мышления (мыслительный уровень), то есть связи, обнаруживаемые *внутри* этих уровней, а не между ними. И в этом плане можно высказать следующую гипотезу.

Общий интеллект определяется мерой межуровневой интеграции и внутриуровневой дифференциации общей иерархии когнитивных процессов. Когнитивная иерархия тем эффективнее, чем более представлены в ней *в целом* механизмы межуровневой интеграции, а на *каждом* из ее уровней – механизмы дифференциации. В ее организации (и соответственно, в интеллекте в целом) синтезированы, таким образом, два основных принципа системной организации. Первый – иерархический, субординационный, «вертикальный» (реализующийся посредством интегративных механизмов межуровневой организации). Второй – координационный, «горизонтальный» (реализующийся посредством механизмов дифференцирующего типа). Тем самым обеспечивается и синтетичность организации и, в то же время, специализация основных когнитивных функций. Чем выше интеллект, тем больше межуровневая интегрированность и внутриуровневая дифференцированность, и наоборот. Эта трактовка снимает противоречивость существующих экспериментальных данных; показывает реальный – *взаимодополнительный* характер механизмов психической интеграции и дифференциации в структуре интеллекта.

Наконец, важно иметь в виду и то обстоятельство, что дифференцированность когнитивной подсистемы, ее связь с общим интеллектом значительно выше в тех случаях (и, соответственно, в тех экспериментальных задачах), когда в качестве внешнего критерия берутся результаты выполнения каких-либо *познавательных* функций. Именно таким является внешний критерий в отмеченных выше работах [87, 88, 110]. Иначе говоря, если интеллект направлен на выполнение собственно познавательных функций, на решение задач, вообще – на познание, то, действительно, очень отчетливой становится роль механизмов дифференциации. Это и понятно, поскольку в познавательных задачах внешний критерий (качество их решения) зависит, в основном, от высшего уровня когнитивной иерархии – мыслительного. Поэтому здесь доминируют внутриуровневые связи (см. выше). Имеет значение и то, что сама суть познавательных задач и функций связана, прежде всего, с *аналитической* направленностью интеллекта; с ведущей ролью адекватных та-

кой направленности дифференцирующих механизмов. Познание, анализ, действительно, требуют, в первую очередь, именно дифференциальных механизмов интеллектуальной динамики, опираются на них и потому прямо связаны с мерой их выраженности.

Однако иная ситуация имеет место в тех случаях, когда в качестве внешнего критерия используются не «теоретические» – познавательные задачи, а «практические» – деятельностные, регулятивные задачи и функции. Они связаны непосредственно уже не с анализом (хотя, конечно, предполагают и его), познанием, а с организацией *целостной* деятельности и отдельных ее компонентов (например, с обеспечением процессов принятия решения), что предполагает ведущую роль собственно *синтетических* механизмов. Как было показано нами ранее, в структуре психики существует качественно специфический класс процессов – интегральные процессы психической регуляции деятельности и поведения. Они имеют принципиально иную, нежели у когнитивных процессов, направленность и функциональное предназначение – *регулятивную* (а не познавательную). Они поэтому синтетичны и по своему содержанию и по своей направленности. Это – процессы «эфферентного синтеза» деятельности и поведения; они реализуются на основе всей системы когнитивных (и иных) процессов, на основе синхронизированного вовлечения всех уровней когнитивной иерархии, то есть на базе межуровневой интеграции когнитивных процессов. Поэтому в них объективно ведущими являются не механизмы интеллектуальной «специализации» – дифференциации, а механизмы синтеза – интегративные механизмы. Именно это и обнаруживается в прямой зависимости эффективности ПУР (как одного из представителей класса интегрально-регулятивных процессов) и степени когнитивной интегрированности.

В свете сказанного становится очевидной также некоторая надуманность, и даже схоластичность, дискуссии о том, с чем связан интеллект – с дифференциацией когнитивных функций или с их интеграцией? Интеллект и как психическая структура и как онтологическая реальность гораздо сложнее и совершеннее, чем его уровень у любого из исследователей интеллекта и, соответственно, – чем та концентуализация, на которую способен его исследователь. Он богаче тех представлений об интеллекте, которые отображаются и постоянно меняются на собственно концептуальном уровне познания. Интеллект, как это следует из представленных выше данных, характеризуется способностью трансформации самого принципа своего актуального функционирования. Если внешние задачи носят, по преимуществу, аналитико-познавательный

характер, доминантными выступают дифференцирующие механизмы. Они адекватны сути *дивергентного мышления*. Если же внешние задачи носят преимущественно практический, а значит – синтетический характер, доминантными являются интегративные механизмы. Они отражают специфику *конвергентного мышления*. Интеллект – это не только качество *реализации* того или иного когнитивного механизма (точнее – системы механизмов); это – и способность к выбору наиболее адекватного ситуации механизма функционирования; к определению приоритетов между ними в зависимости от ситуации; наконец, – к генерации самих этих механизмов, к порождению новых принципов своей собственной организации. Поскольку, однако, ни одна ситуация не является ни чисто познавательной, ни чисто преобразовательной, а включает компоненты обоих этих типов, то в любой ситуации представлены как дифференцирующие, так и интегративные механизмы интеллекта, а речь может идти лишь о той или иной пропорции между ними. В свете этого, кстати говоря, получает свое естественное решение старая проблема соотношения так называемого «теоретического» и «практического» мышления.

Таким образом, обнаружение фактора когнитивной интеграции в структуре способности к ПУР и его интерпретация потребовали обращения к достаточно общим теоретическим вопросам. Это, однако, совершенно необходимо для понимания данного фактора, также как бесполезно и для самих теоретических вопросов. Данный фактор может быть интерпретирован как *интеллектуальный* фактор общей способности к ПУР. Он, однако, обнаруживается не путем прямого сопоставления их качества с мерой развития интеллекта (а такой связи часто просто не существует), но лишь путем структурного анализа качеств когнитивного плана.

2. *Фактор личностной дифференциации* труднее поддается интерпретации, поскольку сами свойства метакогнитивного плана более многомерны и неоднозначны. Действительно, если по отношению к когнитивным качествам правомерен оценочный подход, согласно которому «чем выше уровень их развития, тем лучше для субъекта», то по отношению к собственно личностным свойствам такой подход уже неправомерен. Сами личностные свойства по своей природе таковы, что их в целом нельзя оценивать по типу «лучше-хуже». Это – не *оценочные* (и поэтому однозначно интерпретируемые) параметры индивидуальности, а некоторые *измерения* личности, описывающие качественное своеобразие ее поведенческих проявлений. Различные «полюса» этих параметров в одних ситуациях могут играть позитивную роль, в других – негатив-

ную. Следовательно, и подход к интерпретации механизмов структурирования этих качеств должен быть принципиально иным, нежели оценочный.

Мера выраженности того или иного личностного качества обуславливает определенный поведенческий инвариант реагирования на ситуации, а их совокупность в итоге обуславливает общий *поведенческий репертуар* личности. И чем более он разнообразен, дифференцирован, а, следовательно, и более лабилен по отношению к изменяющимся ситуациям, тем эффективнее поведение в них в целом и процессы выбора, в особенности. Однако мера дифференцированности поведенческого репертуара как раз и обусловлена разнообразием, гетерогенностью личностных качеств как его детерминант. Она экспериментально выявляется не в показателе унифицированности – жесткости личностной структуры (ИКС), а в противоположном показателе – в индексе ее дифференцированности (ИДС). Этот показатель значимо выше в группе «успешных». Следовательно, важной предпосылкой эффективных решений личности является мера ее внутренней гетерогенности, сложности, как бы соединения в ней противоречивых начал и качеств, то есть всего того, что и образует предпосылку для разнообразия, лабильности и дифференцированности ее поведенческого репертуара. Таким образом, второй фактор может быть проинтерпретирован как фактор внутренней *дифференцированности*, «необходимой сложности» и лабильности системы личностных качеств⁷⁶. И именно через эти характеристики данный фактор предстает как *личностный* в общей структуре способности к ПУР.

Его обнаружение в структуре способности к ПУР и последующая интерпретация имеет (подобно обнаружению первого – «интеллектуального фактора») и более общее значение для ряда проблем психологии управленческой деятельности. В частности, оно содействует развитию представлений о таком важном вопросе, как вопрос о *профессионально-важных качествах* руководителя (ПВК). И, хотя проблема ПВК управленческой деятельности гораздо шире и комплекснее, чем проблема такого рода качеств, «ответственных» за один из ее компонентов – управленческие решения, исследование последних позволяет расширить и углубить представления и по ней⁷⁷. Действительно, как это полагается аксиоматич-

⁷⁶ Очевидна аналогия данного фактора с одним из общих принципов организации сложных систем – с принципом *необходимого разнообразия* [35].

⁷⁷ Специальный анализ соотношения систем личностных качеств, обеспечивающих управленческую деятельность в целом и процессы принятия решения в ней, проведен нами в [110].

ным в психологии управленческой деятельности, она очень специфична именно в плане состава ее ПВК. В их функции, наряду с «предметно-обусловленными» качествами (то есть качествами, детерминированными спецификой предмета и условий деятельности), которые обозначаются также и как свойства «профессионально-управленческой компетентности», выступают и собственно личностные качества субъекта. Более того, именно они обычно являются доминирующими в общей структуре ПВК руководителя. Кроме того, в плане общей проблемы ПВК (которая разработана, в основном, на иных, нежели управленческая, видах и типах деятельности) сформулировано еще одно важное положение. Согласно ему, успешность профессиональной деятельности определяется не только и даже не столько уровнем развития *отдельных* ПВК (и их суммы), сколько их интегрированностью в целостные *подструктуры*. Она тем выше, чем более интегрированы ПВК в такого рода подструктуры.

Полученные при изучении способности к ПУР данные, не отрицая указанной закономерности, вскрывают, тем не менее, факт ограниченности сферы ее корректности, справедливости (что, впрочем, характерно и для любой иной – даже достаточно общей закономерности). Она справедлива в отношении тех видов деятельности, которые относятся к так называемому *субъект-объектному* типу, в котором в качестве предмета деятельности не вступают «другие люди», «социальные объекты» (Дж. Брунер [323]) – как это имеет место в управленческой деятельности. В этих – субъект-объектных видах деятельности в роли ПВК как раз и выступают те свойства субъекта, которые не относятся к категории собственно личностных качеств. По отношению же к субъект-субъектным видам деятельности и, в первую очередь, – к управленческой в роли главных ПВК, напротив, выступают именно личностные качества. Более того, они вообще и дифференцируются от «неличных», то есть всех иных по признаку того, что именно они обеспечивают субъект – субъектное взаимодействие. Они атрибутивно присущи именно ему и проявляются только в нем, через взаимодействие субъекта деятельности с ее предметом – объектом, в качестве которого как раз и выступает, опять-таки, субъект (точнее – субъекты).

Зависимость успешности управленческой деятельности от меры структурированности рассматриваемой категории ПВК не только существенно изменяется, но и фактически *инвертируется*. Деятельность определяется не мерой их интегрированности, а степенью дифференцированности (объяснение чему дано выше). Следовательно, общая и считающаяся в теории профессиональной деятельности универсальной закономерность прямой связи эффективности деятельности и степени структурированности ПВК

не является, в действительности, таковой – то есть абсолютной. Она носит *относительный* характер, а ее конкретный вид (прямой или обратный) определяется *общим типом деятельности* – либо субъект-объектным, либо субъект-субъектным. Кроме того, во втором случае нельзя говорить даже о том, что эта зависимость является *строго* обратной, монотонно отрицательной (то есть по существу, линейной и потому – примитивной).

Дело в том, что максимальная эффективность деятельности и процессов ПР в ней имеет место не при максимальной дифференцированности личностных качеств, а при некоторой – хотя и достаточно высокой, но все же не предельной дифференцированности. Следовательно, связь эффективности ПУР, управленческой деятельности в целом со степенью дифференцированности подструктур личностных качеств имеет характер зависимости типа *оптимума*. Чрезмерная «рыхлость» и аморфность этой подструктуры, равно как и ее избыточная «жесткость», косность являются отрицательными детерминантами эффективности. И наоборот, она максимальна на некотором, хотя и достаточно высоком, но не чрезмерном значении дифференцированности этой подструктуры; именно он обеспечивает, по-видимому, необходимую степень сочетания гибкости и стабильности, адаптивности и надситуативности личностной структуры руководителя. Кроме того, этот результат вскрывает ограниченность (а по существу, – ошибочность) традиционно сложившихся и кажущихся «отвечающих здравому смыслу» но на деле – претеоретических представлений о цельности личности руководителя как залого его профессиональной успешности. Структура личности, естественно, должна быть организована и в этом смысле – должна являть цельной. Однако цельной может быть и примитивная личность. Поэтому эффективная целостность личности должна быть следствием не только интегративных, но и дифференцирующих механизмов, выступать как «организованная сложность», а не в форме недифференцированной – и только поэтому целостной – простоты, примитивности личностной организации.

3. *Фактор когнитивно-личностной автономии*. Его смысл заключается в обратном отношении между уровнем развития способности к ПУР (и, соответственно, их качеством) и *мерой связи* блоков когнитивных и личностных качеств. Иначе говоря, одним из условий высокого качества управленческих решений, одной из детерминант способности к ПУР выступает относительная автономность этих подсистем индивидуальных свойств субъекта; субдоминантный, а не ведущий характер функциональных связей и взаимодействий между ними. Эти данные, также как обнаружение фактора личностной дифференциации, не вполне согласуются с обыденными, привычными (но, повторяем, – претеоретическими)

представлениями. Согласно им, наоборот, так называемое «единство ума и личности руководителя», «сплав его воли и интеллекта» и т. п. трактуется как залог эффективных решений и успешного руководства.

Однако при более глубоком анализе полученного результата, его существование оказывается вполне естественным и объяснимым, даже – необходимым. Более того, его причины коренятся в достаточно общих особенностях организации (в том числе – и личностной) процессов выбора; они зафиксированы и в общих закономерностях теории решений.

Действительно, в когнитивно-личностной автономии проявляется следующая общая и в принципе известная в теории решений закономерность. Согласно ей, чем в меньшей степени *когнитивные* механизмы выработки решений подвержены «деформирующему» влиянию со стороны любых иных, *внекогнитивных*, факторов, тем эффективнее, «рациональнее» сами решения. Эта закономерность подробно рассмотрена в таких фундаментальных школах теории решений, как «теория ограниченной рациональности» Г. Саймона [429] и теория «познавательных уклонов» А. Тверского и Д. Канемана [442]. Более того, считается, что именно мера и «чистота» представленности в общем процессе решения собственно когнитивных процедур механизмов, процессов и свойств субъекта вообще является *главным* условием рационального и, следовательно, эффективного решения. Наоборот, любое возмущающее воздействие со стороны *внекогнитивных* факторов приводит к «отходу от рациональности в выборе» (Г. Саймон [429]), к возникновению «когнитивных уклонов» и к «деформациям рационального выбора» (А. Тверский). Последние, как показано в теории решений [80, 142], являются двоякими – ситуативными (обусловленными негативным влиянием параметров ситуации) и *личностными* (обусловленными стабильным влиянием личностных свойств субъекта выбора). Чем в большей степени они выражены, тем ниже эффективность решений. В свете этого очевидно, что подобное влияние как раз и должно проявляться в наличии устойчивых и значимых функциональных связей между когнитивными и метакогнитивными, личностными качествами⁷⁸. Чем больше таких связей, тем более субъективны, но менее рациональны и, в конечном итоге, эффективны решения. И наоборот, невыраженность взаимосвязей когнитивных и личностных качеств, их *функциональная автономия* являет-

⁷⁸ Здесь (и ранее) понятие «метакогнитивных» качеств используется нами в одном из его двух основных значений – как качеств, *не принадлежащих* к когнитивной сфере, как внекогнитивных качеств. Наряду с этим значением, понятие метакогнитивных качеств используется также для обозначения специфических – обобщенных механизмов интеллектуальной деятельности, связанных с ее саморегуляцией (метарегуляцией).

ся предпосылкой для рациональных, эффективных решений. Последнее как раз и проявилось в результатах исследования: мера когнитивно-личностной автономии существенно выше (в 3,5 раза) в группе «успешных».

Отметим также, что данный результат, несмотря на его видимую противоположность традиционной точки зрения о «единстве интеллекта и личности руководителя» (см. выше), в действительности, вполне согласуется с ним и даже его развивает. Дело в том, что процессы ПУР и, тем более, управленческая деятельность в целом имеют не один результативный параметр, а систему таких параметров, оценочных критериев, показателей. В частности, это и их *качество* (что выступало главным внешним критерием в наших исследованиях), и их *надежность*. Последняя, как известно, определяется как вероятность поддержания качественных параметров решений (и деятельности в целом) на допустимом уровне в течение заданного времени.

Кроме того, в параметр надежности входит и устойчивость решений (и деятельности) к воздействию экстремальных условий любого типа. Проведенные нами ранее исследования показали, что именно этот параметр – надежность – существенно и статистически достоверно связан с мерой общей интегрированности когнитивных и личностных качеств [136]. Он определяется поэтому не их автономностью, а наоборот, синтезированной, функциональным взаимодействием. Следовательно, от величины когнитивно-личностной интегрированности зависит не качество решений, а их надежность (особенно при воздействии неблагоприятных – субэкстремальных и экстремальных факторов). И, наоборот, от степени когнитивно-личностной автономии зависит качество, а не надежность. Поэтому «жесткость» личностного контроля относится, в первую очередь, к *сохранению* качества решений на том или ином уровне; *обеспечение* же этого качества – функция не «жесткости» личностного контроля решений, а наоборот, – их «свободы» от него. Кроме того, отметим, что в найденной закономерности проявляется также общая и известная в психологии тенденция обратной связи между качеством и надежностью как двумя основными результативными параметрами. В свете изложенных данных эта закономерность, однако, не только получает свое объяснение, но становятся понятными и те психологические механизмы, которые ее обуславливают.

Рассматриваемый фактор имеет, на наш взгляд, еще одну – достаточно значимую детерминанту своего существования. В управленческой деятельности в целом и в управленческих решениях, в частности, принято различать две категории обеспечивающих их процессов. Во-первых, это процессы инструментального контура, связанные с технологией

деятельности, с ее операциональным и, по возможности, максимально рационализированным содержанием. Во-вторых, это процессы экспрессивного контура, образованные межличностными взаимодействиями и отношениями, возникающими в процессе деятельности, но непосредственно не связанные с ее логикой. Показано также, что чем более независим инструментальный контур от экспрессивного, чем в большей степени он строится на рациональной основе (на «интересах дела») и чем в меньшей степени он испытывает негативное влияние экспрессивного контура, тем выше эффективность деятельности. Можно видеть прямое соответствие данного положения с описанным выше результатом.

Действительно, инструментальные процессы по своему содержанию и внутренней логике базируются, прежде всего, на качествах когнитивного плана. Экспрессивный контур предполагает опору, прежде всего, на качества личностного плана – метакогнитивные качества. Сопоставляя эти две линии анализа, приходится констатировать, что оптимальным вариантом соотношения систем когнитивных и метакогнитивных качеств будет их относительная автономность. Феноменологическими следствиями механизма автономии выступают эффекты «умения быть беспристрастными», «не поддаваться общему давлению» «быть независимыми от групповой морали» и т. д. Такая дифференциация «интересов дела» и «стремления к сохранению хороших отношений» – одновременно и важнейшая предпосылка и одна из главных трудностей управления в целом и управленческих решений, в частности⁷⁹. В связи с этим, данный фактор можно и нужно рассматривать как важнейшую детерминанту рациональности решений и управленческой деятельности в целом – рациональности, взятой в ее исходном значении – в ее оппозиции субъективности («иррациональности»). Она выступает как важнейшее необходимое условие эффективной реализации *инструментальной* составляющей общей способности к ПУР.

4. *Рефлексивный фактор* был установлен и как один из результатов факторизации первичной корреляционной матрицы, и как следствие структурного анализа построенных на их основе коррелограмм. Второй способ обработки дает даже более содержательные, детализированные и показательные результаты, в силу чего и будет ниже взят за основу.

Как известно, представленные в коррелограммах индивидуальные качества всегда характеризуются существенными различиями в их «структурном весе». Последний определяется как функция *числа и значимости*

⁷⁹ Данная проблема получила, как известно, подробное развитие в теории Д. Блейка и Д. Моутон (модель «входной сетки управления» [24]).

связей того или иного индивидуального качества со всеми иными качествами, отображенными на коррелограмме. Структурный вес поэтому есть не что иное, как обобщенная характеристика функциональной роли конкретного индивидуального качества во всей системе этих качеств, обеспечивающих какой-либо процесс (например, процесс принятия решения). Подчеркнем, что структурный вес по самой своей сути – это именно обобщенная, интегративная характеристика. Он обнаруживается только через связи качества со всеми иными, через совокупность внутрисистемных отношений, то есть на *уровне целостности*. Те индивидуальные качества, которые характеризуются наибольшим структурным весом, принято обозначать как *базовые*. Те же индивидуальные качества, которые непосредственно коррелируют с внешним критерием (например, с качеством решений), обозначаются как *ведущие*. Проведенный с позиций этих представлений анализ полученных структурограмм индивидуальных качеств в подгруппах «успешных» и «неуспешных» показал следующее.

Наиболее значимо то, что в подгруппе «успешных» именно свойство рефлексивности характеризуется наибольшим структурным весом, то есть является базовым. Причем, она – рефлексивность выступает таковой и в когнитивной подсистеме (рефлексивность как *процесс*), и в подсистеме собственно личностных качеств (рефлексивность как свойство). Именно рефлексивность – и как процесс и как *свойство* – играет поэтому наибольшую роль при структурировании всей системы других качеств в плане обеспечения конечного результата (в данном случае – процесса ПУР). Она синтезирует вокруг себя все иные качества; вся структура индивидуальных качеств в значительной мере вообще складывается на основе рефлексивности, а она тем самым выступает как *интегратор* этой структуры.

Таким образом, смысл базовых качеств в целом, и рефлексии как базового для структуры индивидуальных качеств, входящих в психологическое обеспечение процессов ПУР, в частности, состоит в том, что они являются структурообразующими в плане синтеза всех иных качеств; в том, что они суть *интегратор* структуры индивидуальных качеств. При этом базовые качества могут и не быть связаны *непосредственно* с внешним критерием, то есть не коррелировать с ним. Связь этих качеств с результативными показателями более сложна и опосредствованна. Они, интегрируя всю структуру индивидуальных качеств субъекта, оказывают влияние на результаты его деятельности, активности посредством повышения интеграции этой структуры, то есть через целостную совокупность иных качеств.

Одновременно они в большей степени обуславливают именно процессуальную сторону деятельности (или какой-либо из ее составляющих), ее стратегический аспект и уже *через* него влияют на результат. Именно это и проявилось в наших экспериментах. Свойства РФ_п и РФ_с, будучи базовыми, не имеют значимых корреляций с результативной стороной решений (связи выявляются лишь на уровнях $p = 0,80-0,85$). По отношению к когнитивной структуре функция РФ_п заключается, по-видимому, в том, что оно *опосредствует*, регулирует и в определенной мере согласует вовлечение в процессы ПУР всех иных когнитивных свойств. Не имея высокой корреляции с эффективностью ПУР и *не предопределяя* ее напрямую, оно оказывает на решения более опосредствованное, но и более сильное влияние. Это свойство выступает в качестве интегратора, регулятора формы и меры участия всей системы когнитивных качеств в обеспечении решений. Последнее, по существу, есть не что иное как «экспериментальный индикатор» *произвольной*, осознаваемой *регуляции* (то есть регуляции, построенной на основе рефлексивных механизмов). Ее эффективность и, следовательно, качество решений определяются, как следует из представленных данных, двумя детерминантами: во-первых, общей когнитивной интегрированностью и, во-вторых, тем, насколько велика роль в ее обеспечении собственно рефлексивных процессов. В этом плане рефлексивность в ее процессуальном аспекте можно трактовать как осознаваемый, произвольно регулируемый уровень механизмов психической интеграции в целом.

В метакогнитивной структуре свойство рефлексивности также является базовым. Однако в ней оно выступает уже, преимущественно, не как процесс, а как относительно стабильное личностное *свойство*. Его значимость в отношении процессов ПУР связана с двумя основными причинами. Во-первых, развитая рефлексивность есть необходимое условие для обеспечения высокой меры организованности и сложности поведения (см. обзор в [113]), для должной меры контроля за ним. Она выступает и регулятором меры включенности в решения тех или иных качеств – фактором либо усиления их роли, либо их компенсации⁸⁰. Во-вторых, именно для управленческой деятельности, в силу ее специфичности как нигде важна способность встать на позицию другого, мысленно проиграть ситуацию, понять другого и пр., то есть способность к реализации *рефлексивных механизмов*, составляющих вообще

⁸⁰ В этом смысле наполняется конкретным содержанием, например, известное положение о том, что «осознанный недостаток – уже не недостаток».

один из основных атрибутов управления⁸¹. Следовательно, роль рефлексивности, но уже как свойства, имеющего индивидуальную меру выраженности, то есть как *способности*, по отношению к процессам ПУР обусловлена, в первую очередь, их именно управленческим, а значит – интересубъектным характером.

Важной, на наш взгляд, представляется и еще одна закономерность. В группе «успешных» экспериментально обнаружены значимые ($p = 0,99$) корреляции между рефлексивностью как процессом и рефлексивностью как личностным свойством. Следовательно, рефлексивность выполняет роль своеобразного интегратора уже не только по отношению к когнитивной и личностной подсистемам качеств, но и роль *когнитивно-личностного интегратора*. Она выступает как бы «каналом обмена» между ними и одновременно средством их согласования, синтеза. Описанные закономерности, связанные с качеством рефлексивности, выражены в группе «неуспешных» в значительно меньшей степени. Последнее также свидетельствует поэтому в пользу правомерности представлений о существовании *рефлексивного фактора* как необходимой и важной детерминанты эффективности процессов ПУР; о его вхождении на правах еще одного компонента в структуру способности к их реализации.

Вместе с тем, исследования вскрывают и дополнительные особенности данного фактора как детерминанты управленческих решений. В ходе обработки результатов была определена связь между индивидуальной мерой рефлексивности и оценкой способности к ПУР (по диагностической методике [110, 136]). Оказалось, что она не является стабильной и высокозначимой. Это, казалось бы, не подтверждает сделанных выше выводов. Вместе с тем, подобная связь не только существует, но и достаточно сильна; она просто не обнаруживается в методе *линейной* корреляции, потому, что носит более сложный – *нелинейный характер* [113]. Эффективность управленческих решений и лежащая в ее основе способность к ПУР связана с мерой развитости рефлексии не отношением максимума (что дало бы линейную, или, в крайнем случае, монотонно возрастающую зависимость), а отношением *оптимума*. Следовательно, одной из предпосылок способности к ПУР является наличие некоторого *оптимального уровня* развития рефлексии. Малая рефлексивность по вполне понятным причинам снижает эффективность процессов ПУР.

⁸¹ Совершенно неслучайно, что уже в первой из самостоятельных теорий решений (Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна) все возможные ситуации решения были дифференцированы на два типа именно по параметру, связанному с этими механизмами – «игра с природой» и «*рефлексивная игра*» [200].

Однако и слишком высокая рефлексивность также выступает в качестве негативного фактора их эффективности. Следовательно, рефлексивный фактор входит в структуру способности к ПУР в форме *отношений оптимума* включения.

Исследование рефлексивных механизмов и процессов в структуре управленческих решений (и управленческой деятельности в целом) и обнаружение указанной выше зависимости типа оптимума, в частности, имеет и более общее значение для ряда проблем общей и организационной психологии. Эти вопросы рассмотрены нами в специальном цикле теоретических и экспериментальных исследований. Здесь отметим лишь те из них, которые имеют непосредственное отношение к проблеме способности к ПУР.

Суть дела состоит в том, что зависимость, очень сходная с описанной выше, была установлена в начале 60-х годов Е. Гизелли в отношении связи другой общей способности – *интеллекта* и эффективности управленческой деятельности (что отражено в так называемой «кривой Е. Гизели» [356]). Следовательно, и по отношению к этой общей способности справедливо *то же* самое, что и для рефлексивности: не только слишком низкий (что естественно и понятно), но и «слишком высокий» интеллект не является в общем случае фактором, приводящим к максимальной продуктивности управленческой деятельности. Она обнаруживается на некотором (хотя, конечно, и достаточно высоком), но все же – не максимальном его уровне.

Далее, в наших исследованиях [88, 111] было установлено, что аналогичная тенденция прослеживается и в отношении связи эффективности управленческих решений (и деятельности в целом) с еще одной общей способностью – *обучаемостью*. Слишком слабая обучаемость по вполне понятным причинам является негативным фактором управленческой деятельности. Однако и слишком высокая обучаемость не благоприятствует эффективности управления. Во-первых, в связи с ней усиливаются репродуктивные стратегии управленческой деятельности, то есть стратегии, основанные на стремлении к обогащению профессионального опыта и его использованию. Они, хотя и обеспечивают высокую ее надежность, но, в отличие от продуктивного стиля управления, не дают максимальных результатов. Во-вторых, слишком высокая обучаемость является, как показано, предпосылкой для склонности к «постоянному экспериментированию», стремлению немедленно апробировать то, «чему научился». Это повышает рискованность деятельности и снижает ее качественные показатели.

Можно допустить также (пока – именно допустить, поскольку данные в этой области сейчас просто отсутствуют), что аналогичной должна быть связь и «последней из списка» общих способностей – *креативности* с эффективностью реализации управленческих функций. Здесь низкая креативность через ее связь со слабой интеллектуальной инициативностью будет отрицательно влиять на когнитивные компоненты управленческой деятельности. Высокая же креативность будет определять уже иной склад личности, «когнитивный портрет» субъекта – не «практический» (прагматический), как того требует управленческая деятельность, а, скорее, «теоретический». Причем, есть основания считать, что оптимум креативности должен быть сдвинут влево по сравнению с оптимумами рефлексивности, обучаемости и интеллекта. Проще говоря, управленческая деятельность является максимально эффективной при относительно невысокой креативности.

В отличие от общих способностей, специальные способности связаны с эффективностью управленческой деятельности *прямой* зависимостью. Чем выше уровень их развития, тем выше и показатели эффективности деятельности (конечно, при прочих равных условиях). Так, например, связь уровня развития мнемических процессов с параметрами управленческой деятельности, безусловно, является прямой и сильной. И долговременная память (как психологическая основа профессионального опыта) и оперативная память (как основа реализации функций оперативного управления) являются объективными условиями успешности деятельности руководителя. Аналогичную роль играют, по существу, и все иные специальные способности – перцептивные, мыслительные, волевые, аттенционные, имажинативные.

Таким образом, на основе этих данных можно сформулировать положение, имеющее пока по необходимости гипотетический характер и нуждающееся в дополнительных исследованиях. Общие способности (интеллект, креативность, обучаемость, рефлексивность) связаны с эффективностью управленческой деятельности в целом и процессами принятия решения в ней, в частности, зависимостью типа оптимума, а специальные (частные) – зависимостью типа *максимума*.

Можно видеть далее, что в структуре способности к ПУР проявляются, воплощаются все способности, относимые к категории общих. Они как бы мультиплицируются в этой структуре, причем – принципиально подобно, по закону оптимума (а не максимума). Это же положение, правда, можно сформулировать и несколько иначе. Способность к ПУР *базируется* на всей системе общих способностей и в этом

смысле – *включает* их в себя как свои компоненты. Причем, характер, а не исключено, что и механизмы такого включения, опоры на общие способности идентичен, что проявляется в изоморфизме рассмотренных выше закономерностей. Одновременно через эту связь с общими способностями выявляется и действительная сложность самой проблемы способности к ПУР. Она проявляется в том, что в определенном смысле (конечно, – только в определенном) сами общие способности могут быть поняты в качестве ее компонентов. Тем самым возникает инверсия двух основных категорий способностей: общие способности начинают проявлять себя в функции специальных.

5. *Прогностический фактор*. Сложность структурной организации способности к ПУР, ее неразделимость с иными, в том числе – и общими способностями и субъектными детерминантами деятельности в еще большей степени обнаруживается при интерпретации пятого ее фактора – *прогностического*. Дело в том, что его обнаружение ставит принципиальный вопрос о соотношении, связи способности к ПУР и общей способности к управленческой деятельности.

На первый взгляд, представляется очевидным, что она носит прямой и однозначный характер: чем лучше решения, тем эффективнее деятельность; что проблемы как таковой здесь просто нет. Такие представления принимаются во многих случаях как постулат и имеют широкое хождение без детального, однако, анализа этого вопроса. Вместе с тем, в литературе имеется немало фактов, свидетельствующих о том, что эта связь далеко не так проста и однозначна. В частности, показано, что руководитель в общем случае не обязательно является наиболее компетентным членом управляемой организации, а его индивидуальные решения могут значительно уступать лучшему из других индивидуальных варианту решений (или даже среднему варианту) [184]. При этом, однако, общая эффективность деятельности организации может оставаться достаточно высокой. Характерно и то, что многие, наиболее важные руководящие должности занимают лица достаточно зрелого и даже преклонного возраста, когда общие способности уже находятся на регрессионном интервале развития. В том числе и даже в первую очередь это относится к наиболее сложным из них, в частности, – к способности к ПУР. Однако общая эффективность управленческой деятельности может при этом не только не снижаться, но даже возрастать.

Все сказанное невозможно без подключения каких-либо дополнительных механизмов компенсаторного типа. В этом же плане могут быть отмечены и результаты одного из выполненных нами ранее исследова-

ний. В нем было показано, что между экспертной оценкой эффективности управленческой деятельности и данными методики на определение способности к ПУР существует, хотя и положительная, но в общем случае незначимая связь (порядка 0,25–0,30). Несколько более высокие, но также незначимые лишь на $p = 0,80$ коэффициенты были получены и в описываемом здесь исследовании. Кроме того, оказалось, что данные диагностики способности к ПУР незначимо коррелируют со стажем и с иерархическим уровнем управления. В то же время эффективность деятельности в целом коррелирует с ними значимо и достаточно высоко. Как же можно объяснить эти, казалось бы, очень противоречивые, особенно в плане существования инвариантной способности к ПУР, результаты? Решение данного вопроса может быть предложено, исходя из представлений о ПУР как интегральном процессе регуляции совместной деятельности.

Согласно этим представлениям, процесс ПУР исходно следует рассматривать и изучать в его экологически валидном виде, а значит в наиболее богатой содержанием форме – в качестве компонента некоторой *метасистемы* – совместной деятельности. Он строится и разворачивается не только согласно своей внутренней логике, но и под определяющим влиянием общедеятельностной детерминации. Под ее влиянием он дополняется новыми закономерностями, свойствами, функциями и даже формами, уровнями своей организации. Одной из важнейших среди таких форм, вообще, одной из наиболее специфических особенностей управленческой деятельности является своеобразная форма поведения, возникающая в связи с ситуациями выбора, обозначенная нами как *элиминативная*. Ее суть, как уже отмечалось выше, заключается в стремлении к избеганию ситуаций ПР и к уходу от них; к их замене другими – субъективно более надежными, средствами организации деятельности, нежели процессы выбора.

Средства такого рода элиминации могут быть, однако, не только неадекватными (что зафиксировано в многочисленных феноменах «ухода от решений», «затрагивания решений», «ожидания саморазрешения ситуации», «переложения решений на других» и т. п.). Элиминация может быть и вполне адекватной, целесообразной с точки зрения общих задач и конечной результативности деятельности. Главным средством адекватной (продуктивной) элиминации выступает механизм *активного прогнозирования* возможных ситуаций неопределенности и такого переструктурирования способа деятельности, которое позволило бы избежать самого их возникновения (или, по крайней мере, минимизировать степень неопределенности в них).

Среди всего многообразия проявлений и средств элиминации в данном контексте необходимо поэтому акцентировать внимание на следующей их стороне. В конечном итоге, существование этих феноменов, наличие стабильной и достаточно сильной «отрицательной валентности» у процессов выбора вполне закономерно и объяснимо. Любое решение как бы ни было оно совершенно и эффективно, по определению, содержит в себе момент риска, а, следовательно, и возможность ошибки. В целях максимизации общих результатов деятельности в любом случае желательно (или даже необходимо) поэтому минимизировать его, а для этого, по возможности, заменить ПР как средство выхода из неопределенных ситуаций другими, более надежными, средствами; либо, что еще более предпочтительно, вообще избежать возникновения этих ситуаций. Другое дело, что сделать это часто либо очень трудно, либо вообще невозможно. Речь, однако, идет не о реализации возможности, а о субъективной тенденции, стремлении к такой реализации, которые проявляются в элиминативных феноменах. Более того, чем полнее будет реализована такая возможность, тем эффективнее, а, главное, надежнее деятельность в целом. Все это и предполагает активизацию собственно *прогностических* механизмов и процессов.

Как показали исследования, данная тенденция, являясь в целом очень сильной и устойчивой, в то же время зависит от некоторых основных факторов. Так, она возрастает при увеличении профессионального стажа, при повышении квалификации; является более сильной в группах относительно большей профуспешности; более сильно представлена на относительно более высоких иерархических уровнях управления. Однако наиболее значимо в плане обсуждаемой проблемы то, что она имеет различную *меру индивидуальной выраженности*. В работе [110] были установлены и изучены два основных типа индивидов в зависимости от представленности в их деятельности элиминативной тенденции.

1. «Гипопроблемные» индивиды, характеризующиеся относительно меньшим числом возникающих в деятельности проблемных ситуаций, требующих ПР в связи с большей выраженностью, с более высокой индивидуальной мерой развития элиминативной тенденции.

2. «Гиперпроблемные» индивиды, характеризующиеся относительно большим числом проблемных ситуаций, в связи с меньшей мерой индивидуальной выраженности элиминативной тенденции. Указанная типология обуславливает значительные *стилевые* различия в стратегиях деятельности. Для первого типа в целом характерна более эффективная – *активная* стратегия, суть которой заключается не столько в выработке и реализа-

ции эффективных средств *реагирования* на ситуации неопределенности, сколько в выработке средств и приемов, позволяющих прогнозировать такие ситуации и, по возможности, минимизировать их количество. Для второго типа характерна *пассивная* стратегия, описываемая противоположными особенностями.

Следовательно, процессы прогностического комплекса играют весьма важную, хотя и достаточно специфическую роль в плане обеспечения собственно процессов решения. Они *косвенно*, но *значимо* (через минимизацию роли процессов ПР в структуре деятельности) влияют и на эффективность этих процессов. При этом общий «субъектный ресурс» распределяется не по большому числу процессов решения (ряд из которых вполне может быть элиминирован на основе активного прогнозирования), а по существенно меньшему их количеству. Тем самым доля этого ресурса, приходящаяся на каждое решение, возрастает, что и обуславливает их большую эффективность.

Следовательно, процессы прогностического комплекса также должны быть рассмотрены в качестве компонента общей структуры способности к ПУР. Будучи интегральными, эти процессы выступают продуктами синтеза как основных когнитивных свойств и процессов, так и свойств метакогнитивного плана (то есть тех двух подсистем, которые уже были рассмотрены выше). Последнее обнаруживается в наличии значимых положительных корреляций между уровнем развития процессов прогностического комплекса и процессами (а также свойствами), образующими когнитивную и метакогнитивную составляющие способности к ПУР. Наконец, отметим, что в содержание прогностического комплекса, наряду с отмеченными выше, вошли еще два качества синтетического плана: устойчивость к неопределенности и склонность к неопределенности⁸². Они, однако, включаются в состав прогностического комплекса с разными «знаками»: чем выше устойчивость к неопределенности, тем эффективнее прогностический комплекс; наоборот, чем выше склонность к неопределенности, тем менее совершенен и действенен прогностический комплекс в плане элиминации ситуаций ПР из структуры деятельности.

Таким образом, анализ структуры способности к ПУР в контексте деятельностной детерминации этих процессов позволяет обнаружить еще один важный фактор, входящий в нее, – *прогностический*. Он, однако, весьма специфичен по отношению к четырем уже рассмотренным факторам. Будучи одним из базовых в структуре данной способности,

⁸² Их диагностика и исследование проводились на основе разработанных нами совместно с С. В. Михайловой методик [189].

он, вместе с тем, лежит как бы вне самих процессов выбора и обнаруживается «на стыке» принятия решения и общей системы деятельности, в плане ее целостной организации. Он поэтому является не только условием эффективности решений как таковых, но и фактором, регулирующим их функциональную роль в структуре деятельности. Позволяя минимизировать ее до необходимого для деятельности уровня, он на основе этого делает возможной и концентрацию ресурсов субъекта лишь на тех решениях, которые, действительно, являются наиболее важными, «неэлиминируемыми» из деятельности. Тем самым эти решения оптимизируются, обеспечивается их большая эффективность. В силу своего «промежуточного» положения, этот фактор *одновременно* входит и в структуру способности к ПУР и в структуру способности к управленческой деятельности в целом, играя даже большую функциональную роль именно в последней. Но тем самым через этот фактор структура способности к ПУР входит в общую структуру управленческих способностей и синтезируется с ней. Характер такого синтеза, как можно видеть из представленных материалов, достаточно сложен и даже противоречив, поскольку большую роль в его достижении играют механизмы *компенсаторного типа*. Однако именно в силу такого рода компенсаторных отношений обеспечивается в целом большая эффективность и надежность деятельности в целом – то есть решается задача, более важная, нежели обеспечение качественных решений самих по себе.

Итак, подводя итоги проведенному выше анализу экспериментальных результатов, необходимо отметить следующее. Его главный результат состоит в обнаружении и интерпретации пяти основных факторов (компонентов), образующих во взаимосвязи друг с другом психологическую структуру способности к ПУР. Это – факторы когнитивной интеграции (интеллектуальной), метакогнитивной дифференциации (личностный), когнитивно-личностной автономии (инструментальный), а также рефлексивный и прогностический. Будучи ортогональными и оказывая существенное автономное воздействие на эффективность процессов ПУР, они органически взаимосвязаны, выступая взаимоположаемыми и онтологически неразделимыми аспектами общей способности к ПУР.

Наиболее существенно то, что и в плане содержания каждого фактора, и в плане их структуры в целом ведущую роль в их организации играют механизмы интегративного типа, а также объективно сопряженные с ними механизмы дифференцирующего типа. Тем самым обретает свое конкретное содержание сформулированное нами положение о способ-

ности к ПУР как интегральной способности личности, уже не только в описательно-констатирующем плане, а по ее составу, структуре и механизмам функциональной организации.

Этот главный результат не только позволяет, но и требует обратиться вновь к исходным теоретическим положениям данного исследования в целом, к тем гипотезам, которые были положены в его основу. Основная – общетеоретическая гипотеза данного исследования, напомним, состояла в следующем. *Способность к ПУР* неразрывно связана с содержанием и структурой самого *процесса* управленческих решений. Она вообще является поэтому результативным индикатором (но одновременно – и предпосылкой) индивидуальной меры его совершенства, качества. Следовательно, в содержании, структуре, механизмах организации этой способности должны воспроизводиться и ключевые особенности самого процесса принятия решения. Он, однако, тем и специфичен, что принадлежит к качественно своеобразному (и ортогональному по отношению к иным классам процессов психики) классу – *интегральных процессов* психической регуляции деятельности и поведения. Их ведущими психологическими механизмами и закономерностями как раз и выступают механизмы и закономерности интегративного типа, а также объективно сопряженные с ними механизмы дифференциального типа. Тем самым в способности к ПУР проявляются главные закономерности организации процесса ПУР. Можно (а не исключено – что и нужно) сказать и иначе: в процессах принятия решения проявляется структура способности к ним. Эти две формулировки взаимодополняют друг друга, поэтому действительное положение вещей может быть адекватно описано лишь их синтезом. Все это, подтверждая исходные теоретические предположения, указывает на необходимость понимания способности к ПУР именно как интегральной.

Вместе с тем, раскрытие структуры этой способности, выявление ее содержания – компонентов и закономерностей их организации в сочетании с представлениями о классе интегральных процессов позволяют поставить (и частично – решить) рассматриваемую проблему и в более общем плане – в плане *проблемы способностей* как таковой. Действительно, как можно видеть из представленного выше исследования, его предметом были те уровни и типы организации управленческих решений, которые реализуются в *индивидуальной* форме. Они не включают компоненты коллегиальности в *непосредственном* виде (хотя, конечно, любое управленческое решение предполагает их в опосредствованном виде). Пользуясь разработанными нами представлениями о структурно-уровневой организации процессов ПУР, исследованию подлежали

автономный (и частично – *автократический*) уровни их организации. На них процессы ПУР представлены как процессы индивидуальных решений. Поэтому и описанная структура способности к ПУР одновременно характеризует и структуру *способности к индивидуальным решениям*. Проще говоря, в структуре управленческих решений исследованных уровней воплощается структура индивидуальных решений; в структуре способности к ПУР – структура способности к принятию решения в целом. Более того, в наших исследованиях показано, что управленческие решения – это максимально репрезентативный тип индивидуальных решений вообще; наиболее богатый психологическим содержанием и наиболее развернутый класс индивидуального выбора в целом. Он поэтому максимально полно эксплицирует сам предмет психологии принятия решений. Следовательно, изучение управленческих решений (в качестве высшего типа индивидуальных решений) имеет наибольшее и прямое отношение для исследования индивидуальных решений в целом. Как же с этих позиций должны быть интерпретированы описанные выше данные в плане общей проблемы способностей? Какова природа и статус способности к принятию решения? На наш взгляд, изложенные выше, а также представленные в работах [104, 135] материалы позволяют предложить следующее предварительное решение этих вопросов.

Процессы ПР, согласно развиваемой нами концепции интегральных процессов психической регуляции деятельности и поведения, принадлежат к особому – качественно специфическому классу процессов, к классу интегральных процессов. Эта концепция и, соответственно, главные психологические особенности интегральных процессов неоднократно излагались и обсуждались, в связи с чем отметим лишь те свойства интегральных процессов, которые имеют непосредственное отношение к анализируемым здесь проблемам.

Во-первых, все эти интегральные процессы, как отмечено выше, образуют определенную категорию процессов, *дифференцируемую* от иных и *синтезированную* в качественно специфический класс на основе общего, единого – унитарного критерия. Им выступает прямое соответствие каждого из них с какой-либо *базовой регулятивной функцией* по организации деятельности. Соответственно совокупности этих функций выделяется и система процессов данного класса: процессы целеобразования, антиципации, принятия решения, прогнозирования, планирования, программирования, контроля, коррекции. Они несводимы к иным классам процессуального содержания психики, составляют специфический уровень этого содержания (уровень процессов «второго порядка» по отноше-

нию к традиционно выделенным и описанным классам). Однако и каждый из интегральных процессов в пределах их общего класса также обладает собственным специфическим содержанием. Следовательно, каждый из них обладает свойством *ортогональности* по отношению ко всем иным процессам (как интегральным, так и традиционно выделяемым).

Во-вторых, одной из наиболее важных особенностей этих процессов является их исходная, вообще – атрибутивно присущая им *регулятивная* направленность (на обеспечение той или иной базовой функции по организации деятельности и поведения). Причем, эта направленность (функциональное предназначение) инвариантна по отношению к *любым* различиям вида, типа, форм и даже *психологического статуса* деятельности. В последнем случае речь идет о дифференциации так называемой внешней и внутренней, то есть собственно психической деятельности, о «психическом как деятельности». В ней совокупность интегративных, регулятивных процессов выступает как система *метакогнитивной регуляции*. Таким образом, каждый интегральный процесс направлен на обеспечение определенной *регулятивной функции*, вообще – дифференцируется на основе такого соответствия. Однако в этом своем регулятивном предназначении и функциональном проявлении любой процесс данного класса может обеспечивать функцию с *различной мерой* эффективности, что и имеет место в реальности, постоянно обнаруживается эмпирически и фиксируется в исследованиях. Проще говоря, любой из них имеет (как, впрочем, и все иные психические процессы) *индивидуальную меру выраженности*.

Итак, в системе интегральных процессов представлены такие процессы, которые:

- 1) *ортогональны* по отношению ко всем иным процессуальным образованиям психики (хотя, конечно, и тесно взаимосвязаны с ними и, более того – производны от них);
- 2) дифференцируются по критерию объективного соответствия с какой-либо *регулятивной функцией*;
- 3) имеют *индивидуальную меру выраженности*, независимую от вида и типа деятельности, реализуемых субъектом.

На основе этого можно высказать предположение, что в системе интегральных процессов проявляется столь же специфическая, как и сами они, категория *способностей* – *интегральные способности личности*. Они ортогональны по отношению к иным категориям способностей в той же самой мере, в какой интегральные процессы обладают аналогичным свойством ортогональности по отношению ко всем иным классам процессов психики. Собственно поэтому и появляются основания

для дифференциации данной категории способностей в специфический класс. Данный вывод вполне соответствует и современной парадигме психологии способностей – функциональной, поскольку они дифференцируются именно на базе категории «функция». Правда, это – специфически *регулятивные* функции; но именно последнее и придает им качественное своеобразие, заставляет говорить о них как о *регулятивных способностях* личности.

Они имеют индивидуальную меру выраженности, но, кроме того, инвариантны по отношению к видам и типам деятельности. Следовательно, они характеризуются именно *субъектной* обусловленностью и выступают как способности.

Таким образом, вся совокупность методологических и теоретических, экспериментальных и эмпирических данных позволяет выдвинуть предположение о существовании специфической категории способностей – интегральных способностей личности. Главным аргументом в пользу этого является их непосредственное соответствие с классом интегральных процессов психической регуляции деятельности и поведения (как *в целом*, так и *покомпонентно* – по каждому из процессов). Но поскольку ранее была доказана ортогональность этого класса процессов, его несводимость ни к одному иному классу психических процессов, то аналогичный вывод должен быть сделан и в отношении категории интегральных способностей. Точно так же, как представления об интегральных процессах содействовали развитию представлений о процессуальном содержании психики, исследования интегральных способностей могут содействовать уточнению и углублению взглядов о составе и структуре способностей субъекта в целом. И, прежде всего, этому может содействовать уяснение специфики их *психологического статуса*.

Действительно, в настоящее время общепризнанной и традиционной является дифференциация способностей на две основные категории – *частные* (специальные) и *общие*. Первые также могут дифференцироваться в двух формах – в зависимости от принимаемого общего подхода – либо личностно-деятельностного, либо функционально-генетического [18]. В соответствии с первым, они подразделяются по *видам деятельности*, а в соответствии со второй – по основным *психическим функциям*, по соответствующим им основным *психическим процессам*. К общим же способностям относят чаще всего интеллект, обучаемость и креативность (а мы считаем, что в этот перечень необходимо включить и рефлексивность, что обосновано в специальном цикле работ (см. обзоры с [84, 135]), в котором показана *однопорядковость* этой

способности по отношению к трем общепринятым, но в то же время и ее *ортогональность к ним*). В свете указанной дифференциации совершенно очевидно, что интегральные способности в принципе не могут быть отождествлены ни с частными, ни с общими способностями; они «не укладываются» в эти две – традиционно выделяемых категории. В самом деле, если принять функционально-генетическую парадигму специальных способностей (по нашему мнению, – наиболее адекватную), то ни одна из интегральных способностей *по определению* не может быть локализована на уровне специальных способностей, поскольку формируется как продукт *интеграции* всей системы когнитивных функций, когнитивных процессов (впрочем, даже не только когнитивных, но и иных). Если принять личностно-деятельностную парадигму, то ни одну из интегральных способностей также нельзя считать специальной – соответствующей той или иной конкретной деятельности, поскольку все они имеют, как показано выше, своего рода «наддеятельностный» характер и инвариантно проявляются в разных видах, типах и даже формах деятельности («внешней» и «внутренней»).

Вместе с тем, все интегральные способности не могут быть локализованы и в системе общих способностей личности. Будучи интегративными в одном важнейшем отношении (то есть, выступая как продукт синтеза иных – локальных способностей и процессуальных образований), они одновременно являются *дифференциальными* в другом, не менее важном отношении. Дело в том, что все они – суть результат, продукт дифференциации *регулятивной подсистемы психики* и уже поэтому не могут обладать статусом максимальной обобщенности. Они поэтому выявляются не на предельно генерализованном уровне функционирования психики, а на *уровне ее основных подсистем* (к каковым относятся, как известно, когнитивная, регулятивная и коммуникативная подсистемы) и дифференцируют вторую из них – регулятивную. Кроме того, они имеют еще и то отличие от общих, что последние характеризуются относительно большей «когнитивной специфичностью», а интегральные способности – это *специфически регулятивные способности*.

Следовательно, специфика природы и статуса интегральных способностей состоит в том, что они локализуются *между* уровнями частных (специальных) и общих способностей; они образуют поэтому *мезоуровень* в структуре способностей личности. Он расположен в континууме между макроуровнем общих способностей личности и микроуровнем ее частных, специальных способностей. И в этом плане логично высказать еще одно предположение – также общего плана. По нашему мне-

нию, традиционную дифференциацию способностей на общие и частные гораздо конструктивнее трактовать не как разделение на группы, категории (то есть – таксономически), а *континуально* – как два *полюса* некоторого континуума качественной определенности (способностей). Они являются не двумя категориями, выделение которых единственно возможно, а лишь двумя – *наиболее существенно отличающимися* друг от друга полюсами общего континуума способностей. И здесь «работает» общее гносеологическое правило (Л. М. Веккер): *полюса* континуума некоторой качественной определенности даны познанию и легче и раньше, чем его *середина* (то есть промежуточные значения континуума качественной определенности) [29]. Так и психологическое познание вначале «распознает» специальные и общие способности как «полюса» континуума способностей. Затем, однако, оно приходит к постановке вопроса о возможном существовании способностей и *внутри* этого континуума (что мы и делаем в этой статье посредством формулировки гипотезы об интегральных способностях). Однако и континуальные представления о составе способностей – это, строго говоря, лишь шаг на пути их познания и адекватной экспликации их действительной структуры.

Дело в том, что сам континуум способностей является, конечно, не одномерным, а *многомерным*; он выступает как «лестница качественных определенностей», то есть, фактически, как проявление *уровневой структуры* организации способностей. Тем самым возникает предположение, согласно которому общая структура способностей личности построена на основе *уровневого* принципа. На одном ее полюсе («снизу») локализован *микроуровень* частных способностей, а на другом («сверху») – *макроуровень* общих способностей. Между ними расположен *мезоуровень* интегральных способностей.

В связи со сделанным выводом формулируются два важных теоретических вопроса. Во-первых, действительно ли *уровневая структура* способностей включает лишь эти три уровня? В принципе, не исключено, а напротив, весьма вероятно существование и таких уровней, а соответственно – и категорий способностей, которые «не охвачены» тремя этими уровнями. Было бы излишне самонадеянным считать, что три – *уже известных* уровня исчерпывают собой *всю* их иерархию. Во-вторых, – это вопрос о механизмах и закономерностях *взаимодействия уровней способностей* в пределах их общей *иерархии*. Как связаны общие и специальные способности? Как синтезируются интегральные способности из специальных, а общие – на базе интегральных? Каковы

принципы структурирования уровней в общей иерархии способностей личности? Что дает иерархическая организация способностей в общадаптационном плане? Эти и многие иные теоретические вопросы возникают при переходе от традиционной (таксономической) к *континуальной* и – далее к *структурно-уровневой парадигме* способностей.

Вообще, представляется несколько странным, что идеи структурно-уровневого подхода, широко и обоснованно реализованные по отношению к очень многим важнейшим психологическим проблемам (проблеме психических процессов, состояний, структуры личности, структуры деятельности и пр.), пока явно недостаточно ассимилированы психологией способностей. И напротив, реализация такого подхода может содействовать решению основных проблем психологической теории способностей.

Например, дифференциация мезоуровня интегральных способностей, фактически, снимает остроту противопоставления двух главных парадигм теории способностей – личностно-деятельностной и функционально-генетической. Так, интегральные способности атрибутивно связаны с категорией регулятивных процессов, а те, в свою очередь, дифференцируются по критерию их соответствия с той или иной базовой *функцией* по организации деятельности и (или) поведения. Тем самым и интегральные способности также дифференцируются по *функциональному критерию*. В силу этого, интегральные способности, не утрачивая свой регулятивный статус, допускают и свою функциональную экспликацию. Более того, любая из базовых функций по организации деятельности (опять-таки – по определению) требует синтеза – интеграции всех собственно *психических функций*, развертывающихся на их основе процессов (перцептивных, мнемических, мыслительных и иных). Поэтому каждая интегральная способность, предполагая все психические функции и «состоя» из них, к ним, однако не сводится (точнее – к их аддитивной совокупности). То, *как будут синтезированы эти психические функции* (и соответствующие им локальные способности), определяется содержанием иных функций – регулятивных, связанных с организацией целостной деятельности. Отсюда следует, что интегральные способности – это *одновременно* и система психических функций и деятельность образования. Их адекватное и полное раскрытие возможно на основе *принципа дополнительности* их и как свойств функциональных систем (психических функций) и как компонентов деятельности (регулятивных функций). В них поэтому синтезирована и онтология субъекта, и морфология деятельности. Первая – в форме иерархии способностей; вторая – в форме структуры регулятивных функций.

Наконец, подчеркнем еще одно обстоятельство. Система интегративных, регулятивных процессов организации деятельности есть не что иное, как процессуальное содержание некоторого *регулятивного инварианта*, то есть совокупности тех процессов, которые необходимы и достаточны для регуляции деятельности как таковой и которые не зависят от конкретных ее модификаций [135]. Собственно говоря, в психологическом плане деятельность и система интегральных процессов ее регуляции вообще во многом синонимичны, во многом совпадают по содержанию. Как показано нами в [135], само развитие деятельности как специфической формы активности в онтогенезе имеет в качестве одного из главных механизмов именно формирование этих – интегративных процессов.

В свете вышеизложенного следует допустить, что такое формирование имеет под собой и определенные предпосылки в виде соответствующих способностей – регулятивных. Поэтому *через* формирование и развитие регулятивных процессов организации деятельности развиваются и те способности, которые им изоморфны – интегральные, регулятивные способности. Поскольку *диапазон развития* систем деятельности очень велик (фактически от «нуля» и до высших форм деятельностиной организации), то аналогичен и диапазон генезиса интегральных способностей. Отсюда можно предположить, что интегральные способности характеризуются наиболее выраженной генетической динамикой; что это – наиболее лабильный компонент в иерархической структуре способностей. Будучи деятельностью-специфическими, они наиболее сензитивны по отношению к развитию деятельности в целом и ее основных функций. Вместе с тем, выступая одним из уровней общей структуры способностей (мезоуровнем), они – по определению – связаны с иными ее уровнями – с уровнями общих и специальных способностей. Взаимодействие уровней проявляется и в генетическом аспекте. Поэтому не исключено, что одним из главных *механизмов генезиса способностей* – всей их структуры в целом (включая и частные и общие) выступает развитие именно интегральных способностей личности.

Наконец, в заключение необходимо отметить и еще одно обстоятельство, связанное с общей логикой изложения материалов, представленных в данной книге. Все рассмотренные в данной главе данные были направлены на реализацию одного из аспектов завершающего гносеологического плана – интегративного. Этот аспект предполагал рассмотрение процессов управленческого выбора во второй – следующей за деятельностью метасистеме – в структуре самой *личности* руководителя. Включаясь в нее, данные процессы приводят к порождению специфического – «деятельностно-личностного образования», каковым и выступает способ-

ность реализации процессов ПУР. В свою очередь, не менее значимо и то, что именно раскрытие базовых закономерностей этих процессов, осуществлённое выше в иных гносеологических планах (прежде всего, – в структурном функциональном и генетическом), как раз и явилось определяющим условием экспликации реальной и достаточно полной структуры данной способности. Таким образом, можно видеть, что имеет место (впрочем, так же, как это было и в предыдущей главе) «встречное движение». С одной стороны, включение процессов ПУР в системы личности и деятельности приводит к порождению специфического образования – самой способности к их реализации. С другой стороны привлечение к их анализу данных, раскрывающих специфику и содержание как самой этой деятельности, так и их собственной организации которая опять-таки обнаруживается через «деятельностный анализ) в значительной мере содействует конструктивности такого рода анализа. Кроме того, через это же в базовую проблематику исследования управленческого выбора органично включается и такая – фундаментальная психологическая проблема, каковой выступает проблема *способностей*.

Глава 8. Стилиевые особенности процессов принятия управленческих решений

8.1. Постановка проблемы стилиевых особенностей управленческих решений

Актуальность исследования стилиевых характеристик реализации управленческой деятельности определяется сочетанием высокой теоретической и практической значимости данной проблемы с ее недостаточной разработанностью. Практическая значимость изучения стилей управленческой деятельности обусловлена тем, что в настоящее время именно стиль деятельности рассматривается как основная детерминанта эффективного управления. Конечная практическая цель психологических исследований управленческой деятельности – это обеспечение эффективности работы руководителя и организации в целом. Эффективность организации складывается из двух составляющих: результативная продуктивность и субъективная удовлетворенность персонала организации. Основоплагающей базой и для успешного выполнения задач организации (то есть для достижения оптимального результата), и для обеспечения позитивного отношения подчиненных является тот способ или стиль управления, которого руководитель придерживается. Поэтому, в настоящее время, о стиле управления говорят не только психологи, но и экономисты, социологи, специалисты в области теории организации и теории менеджмента.

Для того чтобы понять почему именно стиль управления является ключевым моментом большинства теоретических и эмпирических исследований в области психологии менеджмента проанализируем путь, по которому шли психологи в поисках «рецепта эффективного менеджмента». Ответ на вопрос о том, почему один менеджер делает свою организацию преуспевающей, а другой «разваливает» уже успешно функционирующее предприятие может даваться с разных позиций. В психологии традиционно выделяют как минимум три основных подхода к определению характеристик, обеспечивающих эффективность управления. К ним относятся следующие подходы: поиск личностных и иных черт успешного руководителя (личностный подход или подход с позиции теории черт); описание типа или способа управленческого поведения (поведенческий или стилиевый подход); описание характеристик ситуации, которые «делают» одни формы управления более эффек-

тивными, чем другие (ситуационный подход). Наибольшее распространение получил первый из указанных подходов. Начиная с 40-х годов XX века, значительное число работ в области психологии менеджмента было посвящено изучению профессионально-важных качеств и черт личности управленцев. Итогом этой работы являются объемные и довольно противоречивые перечни биографических, конституциональных, индивидуальных, личностных, интеллектуальных и других характеристик, отличающих успешного менеджера. Однако осознание бесперспективности решить проблему обеспечения эффективности управления именно таким путем, практически не отразилось на количестве работ в данном направлении. Во многом это объясняется тем, что данный подход максимально прост при реализации.

По сравнению с первым из указанных подходов, поведенческий и ситуационный подход не противоречат друг другу. Наоборот, ситуационный подход является прямым продолжением поведенческого. С позиций поведенческого подхода к поиску детерминант эффективного управления успешность управленческой деятельности во многом обусловлена индивидуально-типологическим стилем управления, то есть тем способом реализации управленческой деятельности, который является наиболее приемлемым и возможным для данного руководителя. Предпочтение руководителем определенной стратегии, способа поведения в относительно типичных ситуациях управления может им осознаваться, а может и не осознаваться, но в любом случае, этот выбор опирается на возможности руководителя. Если же трактовать данное положение с точки зрения ситуационного подхода, то эффективность управления определяется тем, насколько общеуправленческий стиль сочетается с объективными условиями деятельности (требованиями решаемой организацией задачи; с ожиданиями, мотивацией и уровнем профессионализма подчиненных; с условиями деятельности руководителя и группы в целом и т. д.). Поэтому несостоятельны попытки вырванного из контекста ситуации, абстрактного сравнения успешности одного стиля управления с другим. Практическое применение данной концепции в практике управления заключается в отборе и обучении менеджеров, которые соответствуют параметрам ситуации. Необходимо отметить, что основным сдерживающим фактором для использования идей ситуационного подхода на практике является недостаточная разработанность психологической теории ситуации.

В организационной психологии выделяют следующие параметры (или факторы) ситуации: руководитель, подчиненные – персонал организации, структура организации, решаемая задача, организационный

контекст или окружение – внешнеорганизационная среда. Именно согласованность всех этих параметров и служит залогом успешности достижения поставленных целей.

С точки зрения ситуационного подхода основой психологического анализа деятельности руководителя является исследование его индивидуально-типологического стиля деятельности. Методологической базой изучения индивидуального стиля деятельности является разработка данного понятия в работах Е. А. Климова, Б. М. Теплова и В. Д. Шадрикова [140, 269, 290]. Индивидуальный стиль деятельности – способ деятельности, учитывающий индивидуальные качества (особенности) субъекта деятельности; индивидуальный стиль деятельности относительно устойчив; индивидуальный стиль деятельности обусловлен определенными свойствами, входящими в структуру индивидуальности; данные свойства выступают не рядоположенно, а образуют сложные динамические образования – интегральные подструктуры; характер интегральных подструктур определяется требованиями деятельности, жизненной ситуацией [269].

Исследование индивидуального стиля деятельности – это один из этапов психологического анализа любой деятельности. Чем сложнее и вариативнее деятельность, тем более сложным и многомерным будет и стиль ее реализации. На практике достаточно сложно дать характеристику целостному общедеятельностному управленческому стилю. Для того чтобы характеристика стиля была полной, необходим предварительный анализ психологической системы деятельности и только потом описание индивидуально-своеобразных приемов ее реализации. Таким образом, говорить об индивидуальной специфике реализации определенной деятельности можно только после анализа ее наполнения и вычленения психологически содержательных единиц такого анализа. В настоящее время общепринятой инструментальной базой для анализа содержания управленческой деятельности является функциональный подход. Положение о существовании в структуре управленческой деятельности некоторых основных функций, реализация которых является обязательной для нее и составляет специфику ее содержания, стало своеобразной аксиомой современной психологии управления. Как отмечает А. Л. Свенцицкий, «решение психологических проблем управления в теоретическом и прикладном аспектах должно начинаться с изучения функций руководителя» [253]. Под управленческой функцией в данном случае надо понимать совокупность действий и приемов, направленных на решение однородных повторяющихся задач, которые необходимо решать для обеспечения нормальной жизнедеятельности организационной системы. Управленческие

функции достаточно разнообразны. Поэтому нет, и не может быть единого, статичного их перечня. Однако можно выделить ряд функций, которые приходится реализовать практически каждому руководителю независимо от уровня управления и профессиональной специфики организации. К их числу относятся: такие функции как: организация, планирование, принятие решения, мотивирования, контроль и коррекция и др. В реальной деятельности руководителя трудно вычленить отдельно каждую из перечисленных функций, о том, что реализуется та или иная конкретная функция можно судить по тем задачам, которые руководитель решает в данный момент. Условно можно сказать, что конкретная ситуация требует от руководителя реализации определенной функции. Например, в случае разрешения конфликта между подчиненными руководитель реализует арбитражную функцию, при снижении производственных показателей (и в ряде других случаев) – функцию мотивирования, в случае выпуска брака – функцию контроля и коррекции и т. д. Особое место занимает функция принятия решения, поскольку она присутствует при реализации всех остальных функций. На практике, достаточно сложно анализируя деятельность конкретного руководителя препарировать ее на отдельные функции, но выделять их необходимо, так как это – оптимальный на данный момент способ анализа.

Исследуя индивидуальный стиль управленческой деятельности, психологи-практики могут столкнуться со случаями двух видов: первый вариант – один и тот же руководитель при выполнении разных функций придерживается одного стиля, второй вариант (встречается гораздо чаще) – руководитель демонстрирует разные стилиевые предпочтения при реализации отдельных функций. Таким образом, общедетельностный управленческий стиль складывается из более частных стратегий и стилей: решения проблемных ситуаций, делового общения, организации управленческого воздействия, разрешения конфликтов и т. д. Наглядный пример – результаты, получаемые при интерпретации данных распространенной в практике методики диагностики стиля управления производственным коллективом А. Л. Журавлева [66]. В данной методике приведены 27 производственных ситуаций и перечень вариантов поведения в них. Считается, что стиль управления складывается из трех компонентов: директивного, коллегиального и попустительского. Возможны варианты, когда один из компонентов стиля преобладает явно, однако, наиболее часто диагностируется смешанный стиль управления, то есть в одних ситуациях руководитель ведет себя как «автократ», в других – как «демократ», а в третьих – как «либерал». Таким образом, диагностируя стиль управленческой деятельности, необходимо выяв-

лять своеобразие более частных поведенческих стратегий, относящихся к максимально вариативным ситуациям управленческой деятельности. Необходимо отметить, что среди всего многообразия ситуаций, возникающих в управленческой деятельности, предельно важны ситуации, требующие принятия решений. Особенности процесса принятия управленческих решений (в частности, степень включенности в решение коллективного субъекта) используются для определения общедетальностного стиля во всех концепциях и моделях стиля управления.

По самой своей сущности процесс принятия решений включается в структуру деятельности там и тогда, где и когда возникают затруднения ее привычного, а часто и стереотипизированного осуществления. Именно с подобными затруднениями и сталкивается руководитель максимально часто. Таким образом, качества, детерминирующие эффективность управленческой деятельности это, прежде всего, качества, обуславливающие успешность процесса принятия решений. Успешный руководитель – это руководитель способный принять адекватное поставленной цели, возможностям подчиненных и соответствующее производственной ситуации решение. Представленность у руководителя такого интегрального качества как способность к принятию адекватных управленческих решений определяет эффективность управленческой деятельности.

Собственно говоря, уже в определении управления используется понятие «принятия решения», которое позволяет максимально точно отразить сущность и специфику данной деятельности. Ситуации ПР, практически возникают при реализации всех управленческих функций. Поэтому схема анализа подходов к исследованию стилей ПУР и алгоритм создания методики опросного типа направленной на диагностику индивидуально-стилевой специфики процесса ПУР являются репрезентативным случаем разработки индивидуально-типологических моделей стилевой реализации и других управленческих функций.

Таким образом, высокая теоретическая и практическая значимость проблемы исследования, диагностики, коррекции индивидуального стиля управленческой деятельности обуславливают необходимость систематизации, обобщения уже полученных результатов, а также формирование конструктивного теоретического и психометрического подходов к ее изучению. В силу этого, основные задачи данной главы состоят в следующем. Во-первых, в обобщении и систематизации, основных результатов, полученных при разработке данной проблемы. Во-вторых, в характеристике алгоритма создания психодиагностических методик опросного типа, конструктами в которых являются стилевые особен-

ности управленческой деятельности. В-третьих, в описании процедуры и результатов эмпирических исследований, проведенных с использованием нашей собственной методики диагностики стиля руководства коллективом и стиля принятия управленческих решений.

8.2. Стиливые характеристики управленческой деятельности

В психологии понятие стиль используется достаточно давно, и, как это часто бывает, неоднозначно. Можно говорить о трех основных направлениях разработки понятия индивидуальный стиль. Первым о стиле заговорил А. Адлер, использовавший понятия «стиль жизни», характер и личность как синонимы [1]. Адлер определял стиль жизни как значение, которое человек придает миру и самому себе, его цели, направленность его устремлений и те подходы, которые он использует при решении жизненных проблем. Таким образом, стиль жизни это и принятая человеком концепция жизни, и принятый им паттерн поведения [2]. С тех пор применение термина «стиль» в личностных теориях становится традиционным, и данный конструкт трактуется как своеобразие форм и способов проявления интегральных личностных характеристик (по [181]). Кроме того, понятие стиль употребляется в когнитивной психологии для объяснения инструментальных особенностей переработки информации человеком [141]. Третье направление – это исследование стиливых характеристик деятельности и анализ индивидуального стиля деятельности [140]. Конкретизация изучаемого предмета в рамках последнего из указанных направлений, позволила исследователям говорить о стиливых особенностях реализации отдельных видов деятельности. В том числе значительное число исследований посвящено анализу стиливых особенностей управленческой деятельности.

Стиль руководства в контексте управления понимается как привычный способ поведения руководителя по отношению к подчиненным, как-то, каким образом управленец оказывает на них влияние и побуждает их к достижению целей организации. Стиль руководства, характеризующий того или иного менеджера, интегрирует в себя и степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, и тип власти, используемый им, и его доминирующую направленность (на человеческие отношения или на задачу), и многое другое. Значимость изучения стилей управленческой деятельности не уменьшается даже сейчас, когда детерминанты эффективного управления трактуются с позиций ситуационно-

го подхода. Стиль руководства по-прежнему остается основной характеристикой анализа одной из переменных ситуации, а именно – личности самого руководителя.

8.2.1. Концепция стиля управленческой деятельности

Исследование стилей управленческой деятельности началось в 1930-х гг. практически одновременно с попыткой оценить эффективность управления с позиций выделения отдельных личностных качеств, обеспечивающих успешность руководителя (аналитический подход). Впервые понятие стиля управления было предложено К. Левиным [391, 392]. Экспериментальные лабораторные исследования, проводимые под его руководством, были направлены на сравнение эффективности трех стилей управления: авторитарного, демократического и свободного или пассивного. Отметим, что в настоящее время специалисты стали использовать разнообразные синонимы обозначения стилей (авторитарный стиль – директивный, ориентированный на задачу; демократический стиль – равноправный, консультативный, участвующий, сотрудничающий; свободный стиль – анархичный, попустительский, либеральный), однако основное содержание описываемых поведенческих моделей остается неизменным. Исследователи, входящие в группу К. Левина предполагали, что наивысшая производительность и удовлетворенность деятельностью будут при демократическом стиле управления, но оказалось, что группа добивалась наибольшей продуктивности при авторитарном руководстве. Однако выполнение большего объема работы в этом случае сопровождалось низкой мотивацией, меньшей оригинальностью, меньшим дружелюбием в группах, отсутствием группового мышления, большей агрессивностью, проявляемой как к руководителю, так и к другим членам группы, большей тревожностью и одновременно более зависимым и покорным поведением. При пассивном руководстве объем выполненной работы уменьшился, снизилось качество работы.

Рассмотрим основное содержание выделенных К. Левиным и ставших традиционными стилей управления. Авторитарный стиль это, прежде всего, сосредоточение всей власти и ответственности в руках управленца, его прерогатива в установлении целей и выборе средств, коммуникационные потоки идут преимущественно сверху, жесткий контроль за срочностью и порядком, наблюдается тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы. Демократический стиль – выражается в делегировании полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя, в участии подчиненных в процессе принятия решений, в активном

осуществлении коммуникации в двух направлениях, в усилении личных обязательств подчиненных по выполнению работы через участие в управлении. Пассивный стиль – руководитель снимает с себя ответственность и отказывается от власти в пользу группы, организации, ей предоставляется возможность самоуправления в желаемом режиме, коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе [391].

Исследования группы К. Левина дали толчок многочисленным работам в данном направлении. Большинство из этих работ оформились в самостоятельные концепции в 1960-х гг. Так в Мичиганском университете под руководством Р. Лайкерта проводились исследования, направленные на поиск причин эффективного управления, однако здесь применялся иной методический подход – шло сравнение руководителей групп с высокой и низкой производительностью труда. Считалось, что разницу в производительности может объяснить стиль управления. Было обнаружено, что руководители групп с высокой и низкой производительностью могут быть классифицированы по континууму, полюсами которого будут сосредоточенность на работе и сосредоточенность на человеке [393].

Не установив идеального для всех случаев стиля, исследователи пришли к выводу о том, что условием эффективного управления является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений. Р. Лайкерт выделил две основные категории менеджеров: ориентированные на работу и ориентированные на работников.

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный, как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. В противоположность этому первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Внимание направлено на повышение производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Менеджер, ориентированный на работников, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и поощряет профессиональный рост подчиненных.

На основании своих исследований Р. Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. Несколько позднее, однако, подобная однозначность была опровергнута. Выяснилось, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на челове-

ка, а стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным.

Продолжение исследований позволило выделить четыре базовых стиля управления, названные Системами 1, 2, 3 и 4. Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный эксплуататорско-авторитарный стиль. Руководители Системы 1 имеют все характеристики автократа. Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Р. Лайкерта она самая действенная. Такие руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно-доверительные. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между этими двумя крайностями. Система 2 – благосклонно-авторитарный стиль. Такие руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными [70].

Практически аналогичную двухпараметрическую модель стиля управления получили в исследовании, проведенном в университете штата Огайо Э. Флейшманом (E. Fleishman) и Э. Харриссом (E. Harris) (по [181]). Было обнаружено, что однозначное разделение руководителей на направленных только на работу, или только на человека не соответствует реальности. Выяснилось, что хотя автократичный руководитель не может одновременно быть демократичным, но, тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях.

На основании этих данных была разработана двухфакторная модель стиля управления. За основу классификации были взяты две переменные: структура отношений и отношения в рамках этой структуры. Индикаты первой переменной – способы организации и структурирования отношений в группе (определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов). Вторая переменная отражает уровень или качество отношений между руководителем и подчиненными (дружественность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу).

В ходе исследования была установлена связь между указанными двумя переменными и различными критериями эффективности. Так, вначале

удалось установить, что менеджеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них. Долгое время считалась верной гипотеза, утверждавшая, что наивысшие уровни двух переменных формируют наилучший стиль руководства. Однако, последующие, многочисленные тестирования дали неоднозначные результаты. Не удалось установить единственно верного стиля эффективного управления, применимого в любых условиях.

Наибольшую известность среди концепций управленческих стилей получила модель Р. Блейка (R. R. Blake) и Д. Моутон (J. S. Moynon) [24]. Данная модель представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений: на горизонтальной оси – степень учета управленцем интересов производства и на вертикальной – степень учета интересов людей. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» по шкале от 1 до 9, а вертикальная ось ранжирует «заботу о человеке» также от 1 до 9. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей. Р. Блейк и Д. Моутон так описывают среднюю и четыре крайние позиции решетки: 1.1 – «страх перед бедностью» – со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения; 1.9 – «дом отдыха»: руководитель сосредоточивается на хороших, теплых, человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий; 9.1 – «авторитет-подчинение»: руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных; 5.5 – «организация»: руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения; 9.9 – «команда»: благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации.

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов модели о том, что независимо от ситуации, стиль 9.9 является лучшим. По мнению Р. Блейка и Д. Моутон, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также указали, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяют всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

Анализ стилей управленческой деятельности проводился и проводится не только в рамках собственного стилиевого подхода, но и в русле разработки ситуационного подхода к анализу управленческой деятельности. Отправной момент данного подхода применительно к психологии менеджмента – признание положения о том, что любая организация это открытая социотехническая система. В силу поливариативности внешних и внутренних условий функционирования организации эффективным менеджерское поведение может быть только тогда, когда будет разным в различных ситуациях, и поэтому объектом исследования должны стать не только руководитель и подчиненные, но и вся ситуация (то есть специфика макро- и микросреды организации) в целом. Для того чтобы обнаружить причинно-следственную связь между успешным руководством и остальными переменными, а также предсказать возможное поведение менеджера, ситуационный подход к изучению управления исследует взаимодействие различных ситуационных переменных (или факторов). Чаще всего в качестве переменных рассматриваются характеристики руководителя, особенности группы (подчиненные), параметры выполняемой задачи и условия «среды обитания». Таким образом, нет никакого противоречия между исследованиями исключительно стиля управления и ситуационным подходом, в последнем случае стиль выступает как конкретная характеристика одной из переменных ситуации – руководителя. Поэтому о стиле управления говорится практически во всех концепциях ситуационного подхода. Наиболее известными из них являются следующие: континуум менеджерского поведения Р. Танненбаума (R. Tannenbaum) и У. Шмидта (W. Schmidt); модель ситуационного управления Ф. Фидлера (F. Fiedler); теория жизненного цикла П. Херси (R. Hersey) и К. Бланшарда (K. Blanchard); модель «путь-цель» Р. Хауза (R. House) и Т. Митчелла (T. Mitchell) и др.

Континуум менеджерского поведения Танненбаума-Шмидта. В соответствии с данной моделью руководитель выбирает один из семи возможных стилей в зависимости от сочетания трех факторов: особенности самого руководителя, особенности подчиненных и создаваемая ситуация. Весь спектр выборов размещается на отрезке между демократической и авторитарной альтернативами, соответственно ассоциируемыми с интересом к человеческим отношениям или к работе.

Различие между этими двумя крайними управленческими стилями основано на предположениях руководителя об источниках его власти и природе человека. «Демократ» полагает, что люди в своей основе обладают способностью к самоуправлению и творческой работе в условиях правиль-

ного мотивирования. «Автократ» считает, что люди внутренне ленивы, и на них трудно полагаться. В первом случае имеется возможность участия в управлении, во втором – цели, средства и политику определяет только менеджер. По мнению авторов модели, между этими двумя крайностями существуют еще пять промежуточных управленческих стилей.

Ф. Фидлер, основатель теории ситуационного управления, предложил использовать для измерения и определения стиля руководства разработанную им шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). В соответствии с этой шкалой, респонденты (конкретные работники), отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Руководители, описавшие своего НПР позитивно, ориентированы на отношения в группе, внимательны к настроению подчиненных. В противоположность им руководители, набравшие более низкие баллы, ориентированы на работу, сосредоточиваются на задаче и беспокоятся о производстве. Соответственно, эти два типа руководителей получили название менеджер с высоким НПР и менеджер с низким НПР. Согласно выводам Ф. Фидлера, управленческий стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации (по [181]).

П. Херси и К. Бланшард разработали ситуационную теорию эффективного управления, которую они назвали теорией жизненного цикла. Согласно данной модели поведение руководителя должно соответствовать сложившейся ситуации. Выделяются два параметра оценки соответствия поведения: поведение в области отношений и поведение, относящееся к работе. Сочетание этих двух направлений поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных управленческих стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости подчиненных: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий.

Указывающий стиль является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Руководитель вынужден проявлять высокую директивность и тщательный контроль работников, таким образом, помогая людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена. Руководитель вынужден «давать указания», так как подчиненным необходимы инструкции и строгий контроль.

Убеждающий стиль – лучший в условиях умеренно низкой зрелости подчиненных. В этом случае реализуется в равной и в высокой мере и директивность, и поддержка тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, поддерживает желание и энту-

зиязм исполнителей; объясняет, вселяет уверенность, что поставленные цели реальны и достижимы; дает возможность выполнять задания, принимая всю ответственность на себя.

Участвующий стиль является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Наиболее оптимальный стиль управления в этой ситуации характеризуется незначительной директивностью и высокой поддержкой работников. Руководителю необходимо повысить мотивацию и причастность подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны менеджера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Включая подчиненных в принятие решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

Делегирующий стиль – оптимален для руководства высокомотивированными профессионалами. Поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Подчиненные действуют сами, что способствует развитию творческого подхода к работе.

Данная модель не противоречит иным управленческими концепциями. Так, например, в управленческой сетке Р. Блейка и Д. Моутон стили руководства находятся в следующем соответствии с рассматриваемой моделью: 9,1 = S1; 9,9 = S2; 1,9 = S3; 1,1 = S4. Однако, в отличие от управленческой сетки, авторы модели ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшарда не заявляют об одном единственно верном для всех ситуаций стиле. Другим отличием модели является то, что она переносит упор в описании стилей с оценки отношения руководителя к работникам или к задаче на само поведение менеджера.

Модель управления «путь – цель» Р. Хауза и Т. Митчелла (по [407]). Рассматриваемая модель ситуационного управления получила свое развитие в 1970-е гг. Первоначально авторы данной модели выделяли лишь два стиля управления: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки или поддерживающее управление, аналогичен стилю, ориентированному на человека в модели Ф. Фидлера. Поддерживающий

стиль – большое внимание нуждам работников и их благополучию, заинтересованность в развитии дружеского производственного климата и обращение с подчиненными как с равными. Инструментальный стиль – это директивное управление, аналогичное стилю, ориентированному на задачу. Данный стиль предполагает высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также, что и когда от них ожидается.

Позже в данную модель были добавлены еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений, и стиль, ориентированный на достижения. Стиль, поощряющий участие или партисипативный стиль, предполагает обмен информацией с подчиненными, консультации и использование идей подчиненных при выработке решений. Участвующее управление – это совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений и привлечение подчиненных к участию в управлении. Стиль, ориентированный на достижения, характеризуется установлением напряженных, но притягательных целей перед подчиненными. Руководитель уверен в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня исполнения задания, и ожидает, что они будут работать с большой самоотдачей. Подчиненные ориентированы на повышение уровня индивидуальной выработки, огромное внимание уделяется качеству работы. Руководитель поддерживает исполнителей и вселяет уверенность, что они способны работать высокоэффективно.

В отличие от концепции Ф. Фидлера данная модель предполагает, что руководители могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно модели эффективная комбинация управленческих стилей зависит от ситуации. Практическое применение модели менеджерами ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от ситуации. При этом авторы указывают, что на выбор стиля должны влиять не результаты работы подчиненного, а наоборот, выбранный стиль должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

Отечественные исследователи сосредоточили свое внимание не столько на разработке стилиевых моделей управления, сколько на эмпирическом изучении управленческих стилей, на проблеме определения и диагностики стиля, при этом чаще всего использовалась традиционная классификация стиля руководства, предложенная К. Левиным. Основными направлениями исследований стиля управления в отечественной психологии были и остаются: поиск детерминант формирования стиля;

соотношение индивидуально-психологических и личностных характеристик руководителя с тем или иным стилем управления; описание оптимальных условий для реализации определенного стиля; сравнение преимуществ и недостатков различных стилей; определение параметров деятельности, требующих и не требующих стиливой гибкости со стороны управленца. Ответы на эти и другие вопросы, связанные с проблемой стиливых различий в управленческой деятельности представлены в работах А. А. Бодалева, И. П. Волкова, С. И. Ериной, А. Л. Журавлева, А. Г. Ковалева, В. Ф. Рубахина, А. А. Русалиновой, А. Л. Свенцицкого, В. А. Толочка, Р. Х. Шакурова, В. Г. Шорина и др. [6, 11, 13, 15, 50, 51, 57, 62].

8.2.2. Индивидуально-типологический стиль принятия управленческих решений

Для получения детальной и более релевантной действительности информации о предпочитаемом и реализуемом руководителем стиле профессиональной деятельности необходимо начинать исследование не с диагностики общеуправленческого стиля, а с определения стиливого своеобразия поведения руководителя в конкретных ситуациях (контроля, принятия решения, мотивирования и др.). Общеуправленческий стиль деятельности интегрирует в себе достаточно устойчивые способы поведения в конкретных ситуациях. Чтобы не утратить качественного своеобразия данных способов и необходимо анализировать поведение руководителя в определенной ситуации.

Одна из наиболее представленных в управленческой деятельности ситуаций – ситуация принятия решения, ситуация выбора. Процесс принятия управленческих решений является необходимым условием управленческой деятельности и даже больше, данный регулятивный процесс – ядро всей управленческой деятельности. Кроме того, авторы практически всех концепций стиля управления (и в рамках традиционного подхода, и в многомерных теориях) используют для его определения особенности процесса принятия управленческого решения, например, поведение руководителя в экстремальной ситуации, степень включенности в решение коллективного субъекта, принятие – непринятие руководителем ответственности.

Стиливые различия в выработке решений служат основаниями для нескольких психологических классификаций. Среди рассматриваемых типологий не все имеют непосредственное отношение к управленческой деятельности, некоторые классификации имеют более общий характер, однако и они могут быть использованы при анализе процесса ПУР.

Одной из наиболее известных и общих классификаций стиливых различий выработки решений является выделение пяти их типов в зависимости от соотношения двух главных этапов решения – этапа формулировки гипотез и альтернатив (А) и этапа их анализа, коррекции и контроля (К). Наиболее полно представленный пример такой классификации дается в исследованиях Ю. Н. Кулюткина (по [110]).

Инертные решения (их можно представить в виде формулы $A \ll K$) характеризуются очень неуверенным и предельно осторожным поиском вариантов. Любая альтернатива сразу же подвергается контролю и уточнению.

Осторожные решения ($A < K$) являются смягченным вариантом первого типа, однако существенно выигрывают по сравнению с ним за счет большей уравновешенности двух этапов выработки решения. Они характеризуются тщательностью оценки альтернатив и гипотез; критичностью и обилием подготовительных действий по сбору необходимой информации. В то же время для них характерна достаточно высокая продуктивность генерации альтернатив.

Уравновешенные решения ($A = K$) характеризуются своеобразной гармонией двух основных этапов процесса решения. Для них типична и высокая активность по генерации альтернатив и гипотез и их высокое качество, а также их большое число. Однако и этап контроля («критика») альтернатив также отчетливо выражен и является предметом специальных действий. Считается, что данный тип позволяет вырабатывать наиболее надежные решения.

Рискованные решения ($A > K$) характеризуются определенным доминированием фазы альтернатив и гипотез над фазой их контроля и коррекции. Человек легче и быстрее выдвигает альтернативные варианты, чем реализует их критическую оценку. Акцент при анализе альтернатив делается на их позитивных сторонах, на возможном в случае их принятия «выигрыше», нежели на их недостатках. Вопреки кажущейся меньшей обоснованности по сравнению с уравновешенными решениями, именно они, как показывают исследования, характеризуются наибольшей продуктивностью, хотя в целом и менее надежны, чем они. Максимальный результат могут обеспечить лишь решения, содержащие определенный риск: если его нет, результат может быть получен и более гарантированно, то есть надежно, но на несколько меньшем уровне достижений.

В импульсивных решениях ($A \gg K$) этап построения альтернатив и гипотез резко доминирует над этапом их проверки, коррекции, контроля за ними. Легкая генерация альтернатив не подкрепляется необходимым критическим рассмотрением, которое может и вообще отсутствовать.

Для них характерна излишняя категоричность оценок и утверждений. Эти решения наиболее рискованны и наименее эффективны; часто приводят к необратимым последствиям.

Другая классификация, предложенная А. И. Китовым, носит менее общий, но одновременно – более специфицированный по отношению к управленческой деятельности характер и включает восемь основных личностных профилей решений [139].

1. Мотивационно-пассивный профиль. Он характеризуется сочетанием следующих особенностей: слабая профессиональная компетентность руководителя; отсутствие у него долгосрочных программ деятельности и их «рыхлость»; стремление не вникать в суть дела и перепоручать задания другим; выраженность попустительских элементов в общедетельностном стиле управления; слабая мотивационная заинтересованность в достижении высоких результатов. В относительно простых ситуациях очевидные слабости этого профиля еще могут компенсироваться эффективной деятельностью исполнителей, но при усложнении условий этот профиль отчетливо обнаруживает свои негативные черты.

2. Профиль «имитации бурной деятельности». Его основной признак – формально высокая активность, мало соотнесенная с реальными проблемами, возникающими в процессе руководства. Слабая профессиональная компетентность компенсируется указаниями общего, неконкретного, а в ряде случаев – и неадекватного характера. Выражена тенденция к чрезмерному контролю, «понуканию» подчиненных. Оценочные суждения часто личностно ориентированы и не носят профессионального характера. Этот профиль характеризует руководителя, в большей мере ориентированного не на интересы руководимой им группы, а на требования вышестоящих инстанций.

3. Профиль «общего руководства». Если предыдущий профиль характерен для руководителей, ориентированных исключительно на престиж, то данный профиль типичен и для руководителей, ориентированных «на дело». Однако эта ориентация весьма специфична. Она не подкрепляется умением организовать конкретное исполнение решений, а ограничивается формулировкой заданий, настойчивым побуждением к исполнению, давлением на подчиненных, сильно представленным контролем.

4. Фрустрационный профиль. Он характеризуется тем, что на первых этапах решения имеет место высокая интеллектуальная активность, искреннее стремление детально вникнуть в сущность дела, в суть проблемы. Однако в сочетании с недостаточной компетентностью все это сталкивается с непреодолимыми трудностями, в результате чего руководитель мо-

жет переходить в состояние фрустрации. Оно обуславливает либо отказ от решения проблемы и переложение ее на исполнителей (в лучшем случае), либо приводит к эмоциональной деструкции деятельности, к возникновению высокой негативной напряженности, а также стимулирует развитие конфликтов по вертикали «руководитель – подчиненные». Данный профиль является противопоказанием к управленческой деятельности.

5. Профиль «напряженного безуспешного поиска до конца» характерен для руководителей ригидного (негибкого) типа с ограниченным интеллектуальным, но высоким волевым потенциалом, а также имеющих высокую самооценку, самомнение. Обнаруженный в самом начале решения вариант – сам по себе чаще всего наиболее очевидный, «привычный» стереотипный рассматривается как единственно верный (поведенческая установка «ведь я же не могу ошибиться»). Этот вариант, таким образом, фиксируется субъектом, и настойчиво ищутся пути претворения его в жизнь, сталкивающиеся, однако, в силу его неадекватности — с непреодолимыми препятствиями. Тем не менее, попытки продолжаются, и лишь экстраординарные обстоятельства могут заставить изменить ход такого решения.

6. Профиль «формально правильного, но нерационального решения», когда выбирается уже испробованный, но не самый оптимальный по временным характеристикам способ решения. Такой решенческий профиль, хотя и надежен, но малоэффективен с точки зрения достижения высоких управленческих результатов, малоадекватен по отношению к инновационным и нестандартным проблемам.

7. Эвристический профиль в сочетании с недостаточно развитыми организаторскими способностями. Он прямо противоположен предыдущему. Если для 6-го профиля была характерна недостаточная оригинальность мышления в сочетании с четкостью руководства и жесткостью контроля, то здесь, наоборот, – высокие интеллектуальные качества сочетаются с неразвитыми организаторскими способностями. Руководитель такого профиля легче и быстрее сам найдет оригинальное решение, нежели способен организовать для этого других, мобилизовать их на решение проблемы, а затем обеспечить его реализацию и контроль.

8. Эвристически-организаторский профиль. Это – своего рода идеал, который, однако, очень редко встречается на практике. Руководитель такого профиля в предельно сжатые сроки анализирует обстановку, быстро схватывает суть проблемы, четко формулирует вопрос, быстро принимает решение и настойчиво проводит его в жизнь [139]. Он характеризуется сочетанием высокого интеллектуального потенциала и развитых

общеорганизационных способностей. Такой руководитель может гибко перестраивать тактику поиска решений в зависимости от изменения внешних условий.

Указанные классификации являются одномерными. Однако, достаточно сложно типологизировать индивидуальные способы принятия решений, опираясь лишь на одно, пусть и существенное основание. Поэтому разрабатываются многомерные типологические модели. Примером такой модели может служить двухмерная классификация К. Коростелиной (по [181]). Как отмечает автор, изучение процесса взаимодействия человека и ситуации позволяет выделить два ключевых момента – «входной» и «выходной». Первый – анализ ситуации, когда происходит первичная оценка проблемной ситуации, построение образа. Второй – преобразование ситуации, изменение сложившихся связей и отношений. Происходящее при этом освоение ситуации рассматривается как единый процесс, характеризующейся с одной стороны – воздействием ситуации на человека, с другой воздействием человека на ситуацию. Таким образом, можно дифференцировать стилевые особенности анализа ситуации и стилевые особенности преобразования ситуации. Автор, рассматривая процесс принятия решения как взаимодействие человека и ситуации, формулирует ряд положений:

- стилевые особенности когнитивной сферы личности, обнаруживаемые в ходе анализа и преобразования ситуации принятия решения, могут быть рассмотрены в качестве когнитивного компонента стиля преодоления ситуации;

- для описания психологических особенностей анализа ситуации принятия решения используется шкала с двумя полюсами. Один из ее полюсов (объективерсия) характеризуется децентрированным подходом, диктуемым объективной структурой ситуации. При ее анализе человек ориентируется на реальные связи и логику объектов, абстрагируясь от себя как субъекта познания. Другой полюс (субъективерсия) характеризуется противопоставлением человека и ситуации, эгоцентрическим подходом: искажаются реальные связи ситуации под воздействием желаний, мыслей и чувств субъекта;

- шкала с двумя полюсами может быть использована и для описания психологических особенностей преобразования ситуации принятия решения. В этом случае один из полюсов (независимость от ситуации) характеризуется выходом за рамки ситуации, модификацией окружения, проявлением интеллектуальной активности. Другой полюс (зависимость от ситуации) характеризуется принятием только решений детерминирован-

ных ситуацией, отсутствием выхода за рамки ситуативных возможностей.

Данные стилиевые особенности анализа и преобразования ситуации рассматриваются автором как характеристики когнитивного стиля. Известно, что когнитивный стиль связан с личностной организацией в целом, способностями, установками, потребностями, эмоционально-волевой регуляцией. Когнитивный стиль входит в структуру личности наряду с этими компонентами, и их соотношения могут определять различные личностные стили. Поэтому когнитивные стили, характеризующие особенности анализа и преобразования ситуации, и соответствующие комплексы особенностей эмоционально-волевой регуляции, могут характеризовать личностные стили. На основании выделенных полюсов К. Коростелина выделяет четыре стиля принятия решения: объективно-зависимый (ОЗС), субъективно-зависимый (СЗС), объективно-независимый (ОНС) и субъективно-независимый (СНС). Каждый стиль характеризуется специфичностью и когнитивного и эмоционально-волевого компонента.

ОЗС характеризуется объективным анализом окружения, децентрированным подходом, диктуемым реальной структурой ситуации, и отсутствием выходов за ее рамки, отказом от преобразования ситуации. Представители данного стиля обладают такими характеристиками как настойчивость и смелость.

СЗС характеризуется эгоцентрическим подходом, искажением объективных связей ситуации под воздействием мыслей, желаний и чувств и отсутствием выхода за рамки ситуативных возможностей, зависимостью от ситуации. Лица, предпочитающие данный стиль обычно демонстрируют собранность, выдержку и смелость.

ОНС характеризуется объективным анализом окружения, децентрированным подходом, диктуемым реальной структурой ситуации и ее модификаций, преобразованием. Для обладателей данного стиля типично сочетание собранности, энергичности и смелости.

СНС характеризуется эгоцентрическим подходом, искажением объективных связей ситуации под воздействием мыслей, желаний и чувств, и выходом за рамки ситуативных возможностей, модификацией окружения. К эмоционально-волевым характеристикам лиц, предпочитающих данный стиль, относятся терпеливость, собранность, инициативность, самостоятельность.

Все вышеперечисленные схемы и разработанные на их основе методические процедуры позволяют нам диагностировать и классифицировать стиль принятия решения используемый руководителем только в случае абстрагирования от некоторых специфических характеристик управленче-

ской деятельности и ее анализа как сугубо индивидуальной деятельности, сознательно исключив интериндивидуальную составляющую. Однако, как уже говорилось выше специфика управленческого решения (вытекающая из особенностей самой деятельности) – одновременное сочетание в нем характеристик и индивидуального, и интериндивидуального выбора. Учет того, что управленческое решение – это решение, в той или иной степени разворачивающееся в межличностной плоскости, служит основанием для классификации решений в модели принятия решений В. Врума – П. Йеттона – А. Яго (V. Vroom, P. Yetton, A. Jago) [443, 444] Данная модель, была разработана в рамках ситуационного подхода к исследованию управленческой деятельности и включает в себя описание пяти возможных способов принятия решения в зависимости от того, в какой степени подчиненные привлекаются к участию в принятии решения.

Стиль, обозначенный авторами как А1 (автократический I) – руководитель сам решает проблему, используя только ту информацию, которая есть у него.

Стиль А2 (автократический II) – руководитель получает информацию от своих подчиненных, но проблему решает сам. Роль подчиненных – предоставление необходимой информации.

Стиль С1 (консультативный I). Руководитель индивидуально излагает проблему только тем подчиненным, которых эта проблема касается, и заслушивает их мнение. Решение может приниматься с учетом мнения подчиненных, а может и без.

Стиль С2 (консультативный II). Проблема излагается группе подчиненных. Решение руководителя может отражать, а может и не отражать мнение подчиненных.

Стиль G2 (совместный II). Проблема излагается группе, все вместе находят и оценивают альтернативы. Основной путь выбора альтернативы – максимальная приемлемость для всех членов группы.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы руководитель определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения ему лучше использовать.

Существующие классификации индивидуально-стилевых различий процессов принятия решения не исчерпываются приведенными выше классификациями. Но уже их достаточно, чтобы убедиться – индивидуальные

различия процесса ПУР реально существуют и могут быть прослежены по нескольким основаниям – как более общим, так и более конкретным. Причем, число таких описаний практически неограниченно, что связано со сложностью и комплексностью управленческих решений, наличием в них множества аспектов, «измерений». В связи с этим, возникает проблема выбора наиболее обоснованного и общего критерия, позволяющего дать полное, но одновременно и детализированное описание стиливых различий управленческих решений. Она решается в теории следующим образом.

Наиболее общий критерий должен, по определению, основываться на какой-либо основной и также общей, фундаментальной особенности управленческих решений. Последняя должна быть связана не с каким-то частным аспектом и проявлением, а с самим механизмом, со структурой, строением управленческих решений. Модель, отвечающая данному требованию – предложенная нами ранее трактовка процессов ПУР, в основе которой лежит структурно-уровневый принцип организации этих процессов [110]. Данный подход предполагает дифференциацию пяти основных уровней, которые, в свою очередь, синтезируют в себе все основные виды и типы управленческих решений. Психологические исследования показывают, что эта особенность – наличие пяти основных и качественно отличных друг от друга уровней процессов ПУР тесно и закономерно связана со стиливыми различиями в реализации управленческих решений. Эта взаимосвязь состоит в том, что стиливые различия процессов ПУР обуславливаются разной выраженностью у индивида способности к принятию решений, принадлежащих к различным уровням. Она проявляется, поэтому и в разных субъективных предпочтениях способов решений, принадлежащих к различным уровням – к тем, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям индивидуальности. В связи с этим, наиболее общим параметром (критерием) для выделения стилей управленческих решений является совокупность пяти основных уровней их организации. Формирование стилей на основе главных уровней процессов ПУР подчиняется следующей, установленной в ходе психологических исследований, закономерности.

Уровни организации процессов ПУР, а также закрепленные в них способы решений имеют устойчивую тенденцию к субъективному предпочтению и фиксации в стиливых особенностях деятельности руководителя. Каждый из уровней обуславливает тот или иной обобщенный способ поведения в ситуациях выбора. Этот способ может, повторяясь и развиваясь, субъективно предпочтаться и далее – закрепляться, оформляться в стиливых различиях реализации процессов ПУР. Само же

предпочтение и, следовательно, последующая фиксация способов зависят от индивидуальности руководителя, от системы его личностных качеств. Проведенные исследования позволили установить пять основных стилей реализации процессов ПУР [110]. Они однозначно соотносятся с основными уровнями организации этих процессов.

Так, решения авторитарного уровня, субъективно предпочитаясь и фиксируясь в поведенческих стереотипах, приводят к формированию диктаторского стиля ПУР, а также аналогичного стиля реализации всей управленческой деятельности. Решения автономного уровня, особенно в тех случаях, когда он переносится на те ситуации, в которых оптимальной является не индивидуальная, а коллегиальная форма принятия решения, обобщаются и фиксируются в ином стиле – стиле реализатора. Это обстоятельство эмпирически зафиксировано в известном типе руководителей, которые «все берут на себя»; полагают, что никто другой лучше, чем они, не справится с ситуацией. Такая установка, будучи оправданной в определенных границах, в целом не оптимальна, поскольку приводит к перегрузке руководителя второстепенными функциями в ущерб качеству выполнения основных.

Решения локально-коллегиального уровня характеризуются изменением функциональной роли руководителя в их принятии. Эта роль состоит в координации, управлении процессом коллегиального принятия решения, в организации этого процесса, а не в самостоятельной реализации решений. Они также закрепляются в соответствующем – оптимальном стиле реализации процессов выбора. Это – стиль организатора.

При ослаблении функциональной роли руководителя и при переложении все большего числа решенческих функций на группу, стиль организатора может трансформироваться в стиль координатора. При этом стиле решений в процессах ПУР начинает преобладать коллегиальное начало. «Власть подчиненных» становится либо сравнимой с «властью руководителя», либо выходит на первый план. Данный стиль соотносится с интегративно-коллегиальным уровнем организации процессов ПУР.

Еще один стиль руководства в целом и реализации процессов ПУР отличается тем, что у руководителя доминируют установки на подчинение командам сверху. Руководитель стремится получать директивы по возможно большему числу ситуаций. Данная установка и этот стиль в целом характеризуются тенденцией к переносу решений на метаколлегиальный уровень их реализации. Решения приобретают черты маргинальности. Поэтому данный стиль обозначается как стиль руководителя-маргинала.

Все указанные стили (диктаторский, реализаторский, организаторский, координаторский, маргинальный) имеют высокую степень сходства с традиционно выделяемыми, общими стилями руководства – авторитарным, демократическим (коллегиальным), попустительским, а также с их переходными формами и комбинированными проявлениями [110]. Такое сходство закономерно, поскольку общие стили руководства наиболее полно и концентрированно проявляются именно в тех компонентах деятельности, которые характеризуются наибольшей сложностью, ответственностью, специфичности роли руководителя. Именно такими компонентами являются процессы ПУР. Однако такое сходство не является полным, поскольку общие функции управления шире функций выработки решений.

Подытоживая обзор существующих классификаций стилей и управленческой деятельности, и процесса ПУР, следует отметить, что, конечно же, ни одна представленная модель не претендует на исчерпывающее описание реальности. Многообразие стилей обуславливает попытки создания новых их классификаций, которые бы учитывали уже существующие модели и их соответствие эмпирическим данным. Кроме этой, теоретической проблемы, есть и еще одна проблема, проблема уже скорее прикладного характера – это слабая разработанность вопроса о диагностике стиливых различий в управленческой деятельности. Для определения стиля управленческой деятельности с середины 70-х годов в отечественной практике широко используется опросник А. Л. Журавлева, В. Ф. Рубахина и В. Г. Шорина [65], в основе которого лежит трехкомпонентная модель. Кроме того, для диагностики общедетельностного стиля применяется опросник Блейка-Моутон «Стиль деятельности менеджера» [24]. Определить стратегию поведения руководителя в содержательно специфических ситуациях можно с помощью методики «Оценка стиля делового общения руководителя с исполнителями» Я. Л. Коломинского и И. С. Поповой (по [181]) или теста К. Томаса, адаптированного Н. В. Гришиной «Стратегия поведения в конфликте» [46]. Большая представленность в управленческой деятельности ситуаций принятия решения и влияние принятых решений на итоговую эффективность – свидетельство необходимости диагностики предпочитаемого руководителем способа поведения в проблемной ситуации. Алгоритм психометрической проверки опросника включает все необходимые этапы и может быть рассмотрен как образец при создании психологических методик, направленных на диагностику стиливых проявлений реализации управленческой деятельности и ее отдельных функций.

8.3. Разработка методики диагностики стиля принятия управленческих решений

8.3.1. Определение конструкта

В предыдущее параграфе были рассмотрены некоторые основные направления, связанные со стилевой проблематикой. Это – теоретические аспекты проблемы принятия решения в управленческой деятельности (принятие решения как основная, преобладающая и ведущая функция управленческой деятельности); прикладные вопросы, связанные с классификацией стратегий (стилей) управления и принятия управленческих решений (особенности реализации функции принятия решения); методические трудности диагностики данных стратегий, показывает, что существует необходимость более детальной проработки некоторых моментов. К числу наиболее слабо исследованных относится проблема изучения индивидуально-типических и стилевых особенностей процесса принятия решения именно в управленческой деятельности. В свою очередь, для исследования данной проблематики необходимо создать инструментарий, направленный на диагностику стиля принятия управленческих решений, то есть диагностику стратегии поведения руководителя в проблемной ситуации, диагностику индивидуально-типической специфики процесса принятия управленческих решений.

Разработка методики диагностики стиля ПУР может опираться или на уже существующую, или на вновь разрабатываемую типологию. Стиль принятия управленческих решений – это устойчивый, предпочитаемый, и что также очень важно, возможный для данного руководителя способ поведения в проблемной ситуации. Основанием для типологизации должны выступать только специфические характеристики, то есть такие характеристики изучаемого явления, в которых будут отражены существенные черты, отличающие его от явлений аналогичного класса. В качестве теоретической базы для поиска подобных характеристик процесса управленческих решений должны выступать разработки, направленные на освещение проблемы психологического исследования процесса ПУР (см. обзор в [110]). Таким образом, на этапе предшествующем собственно психометрическим процедурам необходимо провести анализ накопленного на данный момент материала и определить (или выработать) те позиции, которые будут исходными для дальнейшей работы. В нашем случае анализировались работы, в которых раскрываются специфические черты процесса ПУР.

В первую очередь существенной чертой процесса ПУР является синтетичность его содержания. Не переставая быть индивидуальным

выбором, а наоборот, выступая в его наиболее полном выражении, управленческие решения уже не могут быть поняты только как индивидуальные. Одновременно они, являясь наиболее сложным, иерархически организованным типом совместных решений, не могут быть описаны только как таковые, поскольку именно через механизм иерархии включают в себя атрибутику индивидуального выбора. Поэтому они не могут быть описаны и раскрыты как что-то одно (либо как индивидуальные, либо как групповые) или даже как их суммативное объединение. Такое раскрытие возможно лишь с позиций их понимания как тех и других одновременно, то есть с позиций принципа дополнительности их и как индивидуальных, и как совместных.

Анализ процесса ПУР с позиции данного положения, заставляет разбить гипотетическую переменную «Стиль ПУР» на два конструкта второго порядка, один из которых раскрывает управленческое решение как индивидуальный, а другой – как интериндивидуальный выбор. Интегрированное сочетание характеристик индивидуального и группового решения – отличительная черта процесса ПУР. По своим глубинным механизмам, в силу иерархического принципа организации деятельности управленческие решения носят личностный, индивидуальный характер. Иерархическая организация управленческой деятельности опирается, прежде всего, на наличие соподчиненных уровней управления, которые представляют собой скалярные цепи. Идеально отлаженный механизм управления предполагает, что каждый уровень – это собственные задачи, собственные полномочия и собственная ответственность, то есть собственные (индивидуальные) решения. Даже делегируя полномочия и права на выполнение тех или иных работ, организуя деятельность подчиненных, менеджер руководствуется наряду с другими такими принципами как «принцип абсолютной ответственности» и «принцип уровня полномочий». Принцип абсолютной ответственности – ответственность, которую несут подчиненные перед непосредственным начальником за результаты своей работы, является абсолютной, а начальники не могут уклоняться от ответственности за организацию деятельности подчиненных. Принцип уровня полномочий – решения, входящие в компетенцию отдельных руководителей, должны ими и приниматься, а не направляться «вверх». Таким образом, управленческое решение – это всегда индивидуальное решение, в котором максимально полно представлены механизмы и феномены индивидуального выбора. Наличие в управленческом решении характеристик совместного выбора также обусловлено специфичностью управленческой деятельности. Объектом управленческого воздей-

ствия выступают субъекты. Отсюда и специфичность управленческой деятельности по своему процессу – организации деятельности других людей. Поэтому решения, принимаемые руководителем, не могут оставаться только индивидуальными, а объективно несут в себе элементы интериндивидуальных. Даже если руководитель не привлекает группу к сбору информации или к выработке и обсуждению преимуществ той или иной альтернативы, а принимает решение индивидуально, имплицитно оно все равно еще и совместное, поскольку, по крайней мере, его реализация будет возложена на подчиненных.

Если проанализировать процесс принятия управленческого решения как индивидуальный выбор и рассмотреть возможные стратегии собственно поведения руководителей в ситуации принятия решения, то обнаруживаются две диаметрально противоположные позиции: с одной стороны – негативное отношение к ситуации принятия решения, отказ от самостоятельного решения, избегание проблемных ситуаций, решенческая пассивность; с другой – принятие проблемной ситуации, вплоть до ее продуцирования и убежденность в том, что ответственность за принятое решение всегда остается ответственностью руководителя, решенческая активность. Данные полярные менеджерские стратегии наглядно проявляются в такой специфической форме организации процессов принятия управленческих решений как элиминативное поведение в ситуациях неопределенности. Как уже неоднократно отмечалось, конкретные средства элиминативного поведения могут быть подразделены на три основные категории: адекватные, неадекватные и ситуативно-зависимые. Напомним, что к адекватным средствам элиминации, в частности, относятся: сбор заведомо избыточной информации с целью подготовки к возможным ситуациям выбора; предвидение возникновения ситуаций неопределенности и упреждающее переструктурирование нормативного способа деятельности в целях их предотвращения; формирование представления о ситуации решения в схематизированном виде за счет упрощения и абстрагирования от ряда параметров (что само по себе устраняет ряд «мелких» решений). Адекватное элиминативное поведение – дополнительная характеристика управленца, склонного к активному реагированию на проблемную ситуацию и соответствующее положительному полюсу описываемого континуума. К неадекватным средствам элиминации следует отнести: неосознанное «незамечание» ситуаций, являющихся объективно неопределенными и требующими реализации процессов принятия решения; неадекватное затягивание решений; избегание ситуаций решения путем выбора неэффективной стратегии деятельности; попытка переложения решения

на других лиц; пассивное ожидание «саморазрешения» проблемы. Подобные поведенческие характеристики наблюдаются у «нерешительных» руководителей (отрицательный полюс описываемого континуума).

Таким образом, личностная позиция управленца по отношению к проблемной ситуации – одна из стиливых характеристик процесса принятия управленческого решения условно обозначенная как «Поведение в проблемной ситуации». Первоначально для обозначения данного конструкта второго порядка использовался термин «Решительность», однако он не до конца отражает суть описываемого интегрального качества и сужает границы поиска соответствующих индикаторов. Гипотетическая переменная «Поведение в проблемной ситуации» хотя и интегрирована в конструкт «Стиль принятия управленческого решения», по своему содержанию также не является одномерной, а объединяет в себе несколько факторов. К последним относятся такие личностные характеристики как: собственно решительность, ответственность, сила «сверх-я» как убежденность в «разрешении или не разрешении» на нормативно-отклоняющееся поведение, мотивация достижений, когнитивно-стиливые характеристики: когнитивно-поисковая активность, степень риска, консерватизм-радикализм, склонность к неопределенности, импульсивность – рефлексивность и др. Таким образом, многомерность содержания стала причиной того, что возникли сложности при выборе терминологического обозначения данного конструкта. В итоге континуум, описывающий специфику процесса принятия управленческого решения как индивидуального выбора, был обозначен как «Поведение в проблемной ситуации».

В качестве же характеристик, отражающих интериндивидуальный характер процесса ПУР, могут выступать: специфика взаимодействия руководителя с подчиненными; уровень допускаемой самостоятельности работников, степень включенности, привлечения группы в сам процесс выработки решения и в процесс его реализации; наличие или отсутствие у подчиненных свободы выбора, свободы действий. Эмпирически наблюдаемые стратегии поведения руководителей варьируют в диапазоне от жесткой требовательности, директивности по отношению к подчиненным, и отказа привлекать их к принятию решения до невмешательства в дела группы, предоставлению полной свободы действий подчиненным, отсутствия контроля за группой и максимально выраженной либеральности. Для обозначения поведения руководителя в ситуации контакта с подчиненными и для отражения его отношения к подчиненным как к субъектам решения мы ввели конструкт, условно обозначенный как «Властность».

На основании выделенных выше стилевых характеристик можно говорить о двухмерной классификации стиля принятия управленческого решения, а гипотетический конструкт распадается на два дополняющих друг друга конструкта второго порядка, на два относительно независимых показателя, обладающих разной степенью индивидуальной выраженности. Оба качества могут быть представлены в виде континуума, где граничными значениями будут: для характеристики «Властность» – либерализм и директивность, а для характеристики «Поведение в проблемной ситуации» – отказ от ситуации принятия решения и продуцирование проблемной ситуации. Анализ литературы, освещающей проблемы типологии стилей управленческой деятельности и стилей принятия решения позволяет говорить об относительную ортогональность данных осей [181]. (Необходимо отметить, что ортогональными считаются векторы (оси), скалярное произведение которых равно нулю, в данном случае вместо скалярного произведения может быть использован корреляционный коэффициент, который также должен быть нулевым. Дальнейший факторный и корреляционный анализ ($r = -0,002$) подтвердили возможность ортогонального расположения выделенных осей). Таким образом, можно выделить 5 стилей принятия управленческих решений: 4 стиля соответствуют попарному сочетанию качеств «либерализм – директивность» и «отказ – продуцирование проблемной ситуации», если же ни один из этих вариантов не выражен, тогда можно говорить о диагностировании 5-го стиля, суть которого – отсутствие какого-либо стилового предпочтения.

Анализ, проведенный в двух направлениях – работ, посвященных проблемам стиля управленческой деятельности (см. обзор в [110]) и исследований структурной организации процесса принятия решения в управленческой деятельности [98] позволяет использовать для номинации стилей традиционные обозначения. Согласно общепринятой терминологии стиль, объединяющий директивность и продуцирование проблемной ситуации обозначается как авторитарный; стиль, объединяющий директивность и отказ от принятия решения – как маргинальный; стиль, объединяющий либерализм и продуцирование проблемной ситуации – как реализаторский; а стиль, объединяющий либерализм и отказ от принятия решения – как попустительский. Пятый вариант (отсутствие ярко выраженного стиля) можно обозначить как ситуационный или адаптивный стиль [181]. Описанная модель представлена на рис. 8.1.

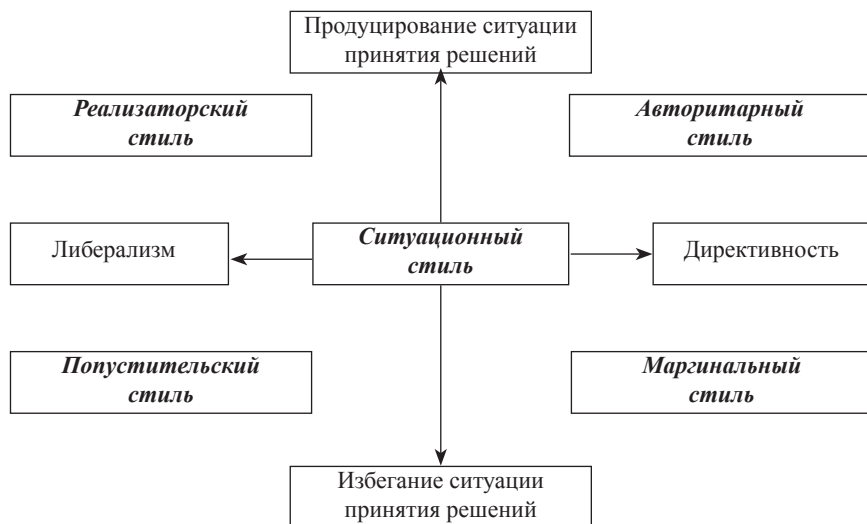


Рис. 8.1. Двухмерная модель классификации стилей принятия управленческих решения

Руководитель с авторитарным стилем ПУР не боится ответственности, он хочет, и может быть ответственным и властным, его отношения с подчиненными опираются или на жестко субординационную или на паттерналистскую основу. Такой руководитель ориентирован и на себя, и на дело, но все-таки, доминирующая личностная направленность такого руководителя – направленность на себя, через демонстрацию производственных показателей, которые достигаются путем тотального контроля и жестких дисциплинарных мер. В ситуации выработки и реализации решения он поэтапно распределяет задачи между подчиненными, но на «самотек» процесс не отпускает. При выборе альтернативы – последнее слово за ним. Исполнение решения также постоянно контролируется.

Руководитель-маргинал избегает ответственности, он стремится не отвечать ни за что, он не требователен к себе, но в то же время требователен к подчиненным. Если пронаблюдать за тем как такой руководитель взаимодействует с теми, кто занимает более высокую иерархическую позицию и с теми, кто подчиняется ему, то обнаружится резкая смена поведения, «кролик превращается в льва». Подобная метаморфоза – индикат своеобразной направленности руководителя-маргинала, он, прежде всего, ориентирован на вышестоящие структуры. Такой

вид направленности («направленность на начальство») не встречается в психологических классификациях, за этим стоит, конечно же, стремление сохранить собственные позиции, то есть направленность на себя. Но эта направленность не подкреплена стремлением к успеху (как у руководителя-автократа), а соединяется со стремлением избежать возможных неудач. Одно из неписаных правил такого руководителя: «Каждый сверчок, знай свой шесток». Процесс принятия решений таким руководителем просто имитируется. Пока не поступит каких-либо указаний, предприниматься ничего не будет.

Руководитель-реализатор делает все сам, он сочетает высокую требовательность к себе с либеральной манерой построения взаимоотношений в коллективе, что выражается в низкой требовательности по отношению к подчиненным. Возможны два варианта объяснений этого: или руководитель полагает, что подчиненные достаточно профессиональны и мотивированы, поэтому он может им доверять или он считает, что группа в любой ситуации не справится с задачей на должном уровне, поэтому лучше сразу все сделать самому, чем потом за кем-то переделявать. Такой руководитель направлен, прежде всего, на дело, на достижение результата. В процессе выработки решения он призывает группу к сбору информации, к инициации идей, к обсуждению сильных и слабых сторон каждой из альтернатив, но если при этом группа не креативна, не мотивирована и не профессиональна, то все эти призывы не находят отклика. Следовательно, такой руководитель остается один на один с проблемой и вырабатывает, и реализует решение самостоятельно. Необходимо отметить, что его решения не могут противоречить интересам группы.

Руководитель-попуститель не требователен ни к себе, ни к подчиненным. Его поведение в ситуации принятия решения это хорошая иллюстрация проявления феномена «выученной беспомощности». Такой руководитель пассивен в любой ситуации. Его либерализм – это не направленность на группу или подчинение групповым ценностям, а наоборот – дистанцированность от подчиненных, его принцип: «делайте, что хотите, только оставьте меня в покое». Ситуации принятия решения не то что не продуцируются таким руководителем, даже когда проблемная ситуация возникает объективно он ее склонен не замечать. Если основное содержание управленческой деятельности руководитель-маргинал видит в организации работы группы и в контроле за подчиненными, то руководитель-попуститель «работает с документами» и оставляет подчиненных один на один с проблемной ситуацией. Ему не нужна ответственность и он не может быть властным.

Последний из выделенных стилей объединяет управленцев, ориентированных на партисипативные отношения с подчиненными и на ситуативно-зависимую форму принятия решения, когда специфика процесса принятия решения детерминирована не личностными предпочтениями руководителя, а объективными особенностями производственной ситуации.

Следует заметить, что в описываемом случае двухмерная модель стиля ПУР имплицитно содержала в себе некоторые предпосылки дальнейшей конструктивной валидации теста.

Таким образом, согласно разрабатываемой модели, определение стиля ПУР складывалось из диагностики двух латентных по отношению к самому стилю и относительно независимых качеств: «Властность» и «Поведение в проблемной ситуации». В данном случае индикаторами, необходимыми для дальнейшей разработки психодиагностической методики, выступали поведенческие характеристики, сопровождающие каждый из полюсов, выделенных нами континуумов. Относительная латентность диагностируемых переменных по отношению к основному конструкту делала предлагаемую процедуру диагностики стиля принятия управленческих решений более объективной. Латентность выделенных переменных подтверждается соблюдением трех основных требований латентно-структурного анализа: 1) латентная переменная должна иметь одномерный континуум; 2) существует вероятностная связь между наблюдаемым поведением (ответом) индивида и значением (уровнем) его латентной переменной; 3) наблюдаемые ответы являются локально независимыми для фиксированного уровня латентной черты, то есть любые два ответа должны быть взаимосвязаны только через латентную переменную.

Выделенные конструкты не исчерпывают всего многообразия характеристик процесса ПУР. Возможно и дальнейшее выделение стилевых особенностей данного процесса, например: доминирующая направленность вырабатываемого решения, его проконтргрупповой характер; или соотношение стадий выработки и реализации решения, то насколько часто после длительной подготовительной работы, совещаний и согласований решение руководителя остается только решением и не реализуется в деятельности и, напротив, максимально свернутый, интериоризованный и даже неосознаваемый процесс принятия решения, сменяющийся тщательной и кропотливой работой по реализации данного решения (в обыденной жизни аналогом подобного разделения служат характеристики: «хозяин собственного слова, сам слово дал, сам его и взял обратно» и «человек дела – тот, кто мало говорит, но много делает»). Сознательное ограничение и выбор среди всех эмпирически наблюдаемых стилевых характеристик,

проявляющихся в процессе выработки и принятия управленческого решения, только двух анализируемых объяснялось тем, что сочетание именно этих особенностей отражает специфику управленческого решения, тогда как остальные имеют более обобщенный характер и не настолько тесно связаны со спецификой управленческой деятельности. Поиск выделенных конструкторов опирался на изучение работ, посвященных психологическому анализу управленческой деятельности. Среди прочих, присущих только управленческой деятельности отличительных психологических характеристик, на первое место выдвигается специфичность управленческой деятельности по своему типу. Управленческую деятельность нельзя отнести ни к индивидуальным, ни к совместным видам деятельности, она является и той и другой одновременно. Типологическое своеобразие управленческой деятельности и послужило отправной точкой для поиска стилевых характеристик процесса принятия управленческого решения.

Итогом проделанной работы являлось завершение этапа определения теоретических основ разрабатываемой методики и определения на их базе гипотетических конструкторов первого и второго порядка. Далее необходимо определиться с индикаторами каждого полюса конструктора второго порядка. Суть данного этапа – описание черт и особенностей поведения руководителей, с определенной типологической принадлежностью.

Руководитель, «избегающий ситуации ПР». Он характеризуется следующими особенностями психологического плана.

Необходимость принимать решение вызывает чувство тревоги. Сама ситуация ПР воспринимается как угрожающая, поэтому используются и легальные (болезнь, командировка), и скрытые (игнорирование проблемной ситуации при номинальном присутствии – так называемая «страусиная защита») возможности отказаться от самостоятельного ПР. Характеризуется безынициативностью. Решения откладываются и затягиваются, идет длительный сбор информации. Неуверенность (а возможно и непрофессионализм) скрывается за большим количеством совещаний и консультаций, согласований и утверждений. Даже уже выработанное решение перепроверяется и сверяется. При выборе альтернативы доминирует стремление избежать неудачи и минимизировать, если не совсем исключить риск, поэтому предпочитают запрещающие решения («как бы чего не вышло»). Характеризуется экстернальностью. Делегируются не только, и ни столько, полномочия, сколько обязанности. На подчиненных перекладывается ответственность за возможные сбои и ошибки. Ориентирован на текущие, рутинные, каждодневные вопросы, которые можно решить стереотипными способами.

Руководитель, «производящий ситуации ПР». Для него характерны следующие особенности.

Постоянный поиск и производство, генерирование задач, требующих решения. Характеризуется инициативностью. Ситуации выбора считаются для него нормой. Самостоятелен, отличается стремлением вникнуть во все самому, активностью и работоспособностью. Решения принимаются быстро, без дополнительных согласований. Руководитель уверен в себе, в своем профессионализме, поэтому если и тратит время на консультации, то это консультации с экспертами, с высококвалифицированными профессионалами. При оценке альтернативы доминирует стремление добиться успеха; риск принимается как необходимость, как условие, которое сцеплено с максимальной эффективностью решения. Интернален; склонен нести ответственность за промахи и ошибки подчиненных. Характеризуется направленностью на более сложные, стратегические вопросы, на решение задач, связанных с перспективой, с ростом, с развитием. Им предпочитаются конструктивные, новаторские решения.

Руководитель с либеральным отношением к подчиненным описывается следующими особенностями.

Характеризуется мягкостью и уступчивостью, а также нежеланием или неумением быть властным. Отличается отсутствием дисциплинарных требований, гибкого распорядка рабочего дня для подчиненных. Руководитель допускает полную свободу действий, граничащую с анархией, и отказывается от контроля и проверок. Отличается гуманистическим отношением к окружающим. Направлен на межличностные отношения, характеризуется стремлением установить доверительные, дружеские отношения с группой, бесконфликтность, главное – быть хорошим в глазах подчиненных. У подчиненных при этом стиле гипертрофируется право голоса; распоряжений как таковых нет, есть диалог, обсуждение, убеждение и уговоры. Похвала, поощрение («пряник») являются основным методом воздействия.

Руководитель с директивным отношением к подчиненным имеет следующие особенности психологического плана.

Характеризуется властностью и доминантностью. Применяет жесткие дисциплинарные требования. Не предоставляет свободу действий подчиненным. Отличается недоверием, подозрительностью, постоянным и тотальным контролем исполнителей, а также технократическим отношением к людям. Характеризуется направленностью на достижение результата, причем даже самыми жесткими способами. Межличностные отношения строятся на основе принципов иерархии и субординации. Руководитель демонстративно подчеркивает свой статус и дистанцируется

от подчиненных. Право голоса у подчиненных отсутствует, распоряжения передаются в форме приказа, который не обсуждается. Действует правило «начальник всегда прав». Преимущественно использует наказание («кнул») в качестве способа воздействия.

Для каждой группы индикаторов формулируются суждения-вопросы, которые чередуются в случайном порядке для предъявления респондентам (первоначальный вариант опросного листа). После сбора достаточного количества ответов данные подвергаются психометрической проверке.

8.3.2. Процедура психометрической проверки

Таким образом, с опорой на психологический анализ управленческой деятельности и процесса принятия управленческого решения разработана двухмерная классификация стилей принятия управленческих решений. Это – первый шаг на пути создания инструментария для определения индивидуально-типического стиля принятия управленческого решения. На этом этапе описывается сам конструкт и его составляющие. Далее двигаясь по цепочке конструкт – индикаты – индикаторы – пункты опросника составляется первоначальный вариант методики диагностики стиля принятия управленческого решения, (в данном случае он состоял из восьмидесяти утверждений). Следующим шагом в решении одной из основных задач исследования (а именно – создание тестовой процедуры для диагностики стиля ПУР) являлось проведение необходимой и достаточной психометрической проверки разрабатываемой методики.

Прежде чем приступить к описанию алгоритма психометрической проверки методики диагностики стиля принятия управленческого решения остановимся на некоторых моментах, связанных с общей структурой данной процедуры. Практически во всех литературных источниках, посвященных вопросам психометрики, отмечается, что наиболее универсальная процедура психометрической проверки психологического теста должна состоять из нескольких основных этапов [10].

Первым этапом проверки является анализ пунктов теста, смысл которого состоит в том, чтобы каждое задание теста соответствовало общему диагностическому содержанию методики.

Вторым этапом психометрической проверки является проверка двух основных видов надежности теста: надежности по однородности и надежности по устойчивости. Задачей проверки на надежность является определение того, насколько результаты тестирования подвержены влиянию различных побочных факторов.

Третий этап заключается в оценке двух основных видов валидности или обоснованности теста: валидности критериальной и валидности конструктивной. Задачей данного этапа является определение того, насколько хорошо создаваемая методика выполняет свои диагностические задачи, то есть диагностирует тот конструкт, который лежит в ее основе.

Кроме того, заключительным этапом психометрической подготовки опросника для практического использования является этап расчета нормативных показателей для каждой шкалы разрабатываемого теста. Однако данный этап не вошел в наше исследование, так как необходим сбор дополнительной информации для его реализации. Уже выполнение всех предыдущих этапов позволяет решать исследовательские задачи с помощью данного инструментария.

Таким образом, описанный выше порядок обработки результатов опроса является основой тех процедур, которые должны быть обязательно использованы в ходе психометрической проверки любой методики, направленной на диагностику стиливых особенностей управленческой деятельности.

8.3.2.1. Анализ пунктов

Первый этап психометрической проверки методики диагностики стиля принятия управленческого решения заключается в статистической проверке диагностической пригодности каждого утверждения методики. На начальном этапе разработки составляется заведомо избыточный первый вариант перечня утверждений, направленных на диагностику двух гипотетических конструктов второго порядка для их первичного статистического анализа. Предполагается, что каждый пункт психологического теста должен быть проверен по нескольким психометрическим показателям, к которым в первую очередь относятся индекс трудности, коэффициент корреляции с итоговым баллом и характер распределения тестовых оценок [10].

Индекс трудности, смысл которого состоит в том, чтобы определить процентное соотношение испытуемых, ответивших в соответствии с «ключом». В психодиагностике термин «индекс трудности» чаще всего используется в отношении, так называемых, тестов достижений и интеллектуальных тестов, в которых ответ в соответствии с «ключом» является критерием правильности решения задания. В тестах диагностирующих не интеллектуальные, а другие психологические особенности индекс трудности также отражает процентное соотношение лиц, ответивших в соответствии с «ключом». При этом, однако, не предполагается, что при заполнении данного рода тестов, могут существовать правильные или

неправильные ответы. С точки зрения теории психодиагностики данный параметр для каждого пункта психологического теста должен находиться в пределах от 0.16 до 0.84 (это означает, что в соответствии с «ключом» на данный пункт должны отвечать не менее 16-ти и не более 84-х процентов испытуемых). Указанный диапазон приемлемых значений не является случайным. Если предположить, что частоты распределения оценок испытуемых подчиняются нормальному закону, то в пределах $M \pm 1\sigma$ находятся около 68 % всех испытуемых, а за этими пределами – по 16 % испытуемых. Эти величины и принимаются как пороговые при отборе заданий из первичной формы теста.

Вторым определяемым психометрическим показателем при анализе пунктов является коэффициент корреляции между ответом испытуемого на данное утверждение и итоговым баллом по соответствующей шкале. Если данный коэффициент корреляции значим, то делается вывод о том, что конкретный пункт способен измерять тот же самый конструкт, что измеряет вся шкала в целом. Обычно в литературе, посвященной проблемам психометрики данный параметр известен как «дискриминативность заданий теста» [10], то есть способность отдельных заданий теста дифференцировать испытуемых относительно «минимального» или «максимального» результата теста. Коэффициент корреляции с итоговым баллом может принимать значение от -1 до $+1$. По мнению ряда авторов, коэффициент корреляции ответа испытуемого на конкретное задание теста с итоговым баллом является, по сути, показателем критериальной валидности отдельного пункта, поскольку определяется по отношению к внешнему критерию – суммарному результату по всему тесту [10, 229].

Такой статистический показатель как характер распределения тестовых оценок используется при проверке тестовых заданий, которые предполагают многоступенчатую порядковую шкалу ответов. Поскольку в опроснике использовалась именно такая семиступенчатая шкала, данный статистический параметр также учитывался при отборе тестовых заданий. Цель определения данного показателя состоит в том, чтобы в окончательную форму методики попали бы только те утверждения, тестовые оценки по которым подчиняются закону нормального распределения, то есть наибольшее количество испытуемых выбирает средние варианты ответа, в то время как самые крайние варианты ответов выбираются меньшим количеством испытуемых. В том случае, если характер распределения тестовых оценок не соответствует закону нормального распределения, можно говорить о том, что данное задание теста не является достаточно диагностичным.

Первичный вариант методики состоял из 80 утверждений (по 40 утверждений на каждую шкалу, 20 из которых были прямыми, а 20 обратными). После составления такого первичного варианта был собран статистический материал для психометрической проверки пунктов. Выборка состояла из 165 человек (80 женщин и 85 мужчин) в возрасте от 24 до 65 лет (все опрошенные занимаются управленческой деятельностью). Затем для каждого утверждения первичной формы методики рассчитывались следующие статистические показатели:

1. Индекс «трудности», вычисляемый по формуле: $Ит = Nb/a \times n$, где:
 Nb – количество баллов, полученных всеми испытуемыми в одном утверждении,
 a – максимальный балл по шкале ответов,
 n – общее количество ответивших.
2. Коэффициент корреляции с итоговым баллом (произведение моментов Пирсона)
3. Частотное распределение вариантов ответа.

После того, как для всех 80 утверждений были рассчитаны данные показатели, из списка утверждений были исключены 30 пунктов-индикаторов, которые не удовлетворяли хотя бы одному психометрическому требованию. При отборе утверждений необходимо руководствоваться следующими исходными положениями: приемлемые значения индекса трудности должны находиться в диапазоне от 0.16 до 0.84, коэффициент корреляции с итоговым баллом должен принимать значения не ниже 0.21 (для уровня значимости 0,01), а частотное распределение вариантов ответа должно приближаться к нормальному [45].

Оставшиеся 50 утверждений, по 25 на каждую шкалу были оформлены в виде опросника, который снова подвергся статистической проверке на выборке из 126 респондентов-руководителей. Показатели, полученные в результате этой проверки, представлены в табл. 8.1.

Таблица 8.1

**Статистические показатели пунктов опросника
«Стиль принятия управленческих решений»**

<i>№ во-проса</i>	<i>Индекс трудности</i>	<i>Коэфф. корр. с итоговым баллом</i>	<i>№ во-проса</i>	<i>Индекс трудности</i>	<i>Коэфф. корр. с итоговым баллом</i>
2	0.68	0.58	27	0.51	0.63
3	0.49	0.45	28	0.63	0.34
4	0.54	0.49	29	0.61	0.33
5	0.76	0.44	30	0.79	0.49

<i>№ во- проса</i>	<i>Индекс трудности</i>	<i>Коэфф. корр. с итоговым баллом</i>	<i>№ во- проса</i>	<i>Индекс трудности</i>	<i>Коэфф. корр. с итоговым баллом</i>
6	0.53	0.47	31	0.44	0.422
7	0.49	0.39	32	0.74	0.49
8	0.41	0.52	33	0.43	0.37
9	0.68	0.46	34	0.58	0.33
10	0.66	0.53	35	0.47	0.37
11	0.64	0.50	36	0.58	0.38
12	0.71	0.48	37	0.76	0.37
13	0.58	0.60	38	0.76	0.72
14	0.59	0.49	39	0.67	0.41
15	0.61	0.60	40	0.79	0.39
16	0.44	0.56	41	0.68	0.39
17	0.73	0.53	42	0.58	0.41
18	0.62	0.52	43	0.42	0.50
19	0.53	0.42	44	0.61	0.59
20	0.54	0.46	45	0.67	0.56
21	0.68	0.42	46	0.64	0.42
22	0.44	0.73	47	0.61	0.55
23	0.43	0.48	48	0.62	0.47
24	0.61	0.46	49	0.78	0.45
25	0.51	0.59	50	0.68	0.52
26	0.59	0.47	51	0.44	0.56

Примечание: все корреляции значимы при $p \leq 0,01$ ($n = 165$).

8.3.2.2. Проверка надежности

Одним из важнейших этапов психометрической проверки психологического теста является проверка его надежности [10, 229]. Надежность психологического теста – это такая его характеристика, которая отражает точность психодиагностического измерения, а также устойчивость результатов теста к действию посторонних случайных факторов.

Понятие надежности основывается на вычислении так называемой «ошибки измерения», которая указывает пределы колебаний измеряемой величины, возникающих под воздействием различных факторов. Колебания результатов измерений могут быть связаны с систематиче-

скими и случайными факторами. К причинам систематических ошибок можно отнести какое-либо отклонение от стандарта проведения теста, неточность в процедуре обработки и т. п. Случайные ошибки возникают по самым разнообразным объективным и субъективным причинам. Их величина в основном и характеризует точность метода.

В большинстве работ, освещающих вопросы психометрики, проблемы надежности понимаются единообразно. И это сходство проявляется, прежде всего, в том, что авторы рассматривают общую дисперсию данных тестового обследования как результат влияния двух групп причин: изменчивости, присущей самому измеряемому свойству, и факторов нестабильности измерительной процедуры. Поэтому в самом широком смысле надежность теста – это характеристика того, в какой степени различия испытуемых по тестовым результатам, являются отражением действительных различий в измеряемых свойствах, а в какой мере они могут быть приписаны случайным факторам.

Однако, очень высокая надежность теста – не всегда благо. Добиваясь высокой надежности психодиагностической методики, исследователи неизбежно теряют в чувствительности применяемого инструментария. Чем в меньших пределах изменяется измеряемая величина, тем меньше дифференцирующая (а значит и диагностирующая) способность опросника. Компромисс между надежностью и чувствительностью достигается за счет оптимального количества вопросов.

Как правило, наиболее характерные источники ошибки измерения могут быть спровоцированы либо неоднородностью содержания теста, либо временными, ситуационными колебаниями в состоянии испытуемого. Поэтому использующиеся на практике методы подсчета надежности опираются на определение согласованности результатов и их временной устойчивости. Исходя из этого, чаще всего применяют два основных вида проверки надежности: это надежность по однородности и надежность по устойчивости.

Проверка надежности по однородности может осуществляться методом расщепления, таким образом, мы проверяем надежность эквивалентных половин теста. В данном случае тест может быть разделен на две равные части. Полученные показатели по двум частям теста коррелируются обычным методом. Но эта корреляция отражает лишь надежность половины теста. Для вычисления надежности всего теста по методу расщепления используют формулу Спирмена-Брауна. Проблема, с которой сталкиваются исследователи при применении метода расщепления, связана с тем, как разделить тест, чтобы добиться максимальной эквивалентности его половин.

Всякий тест можно членить многими способами. Как указывает А. Анастаси: «В большинстве тестов первая и вторая половина оказались бы неэквивалентными вследствие различий в характере и уровне трудности заданий, а также в связи с кумулятивными эффектами вхождения в работу, практики, утомления, скуки и любых других факторов, воздействие которых нарастает от начала к концу теста» [10]. Поэтому экономичнее использовать метод оценки надежности опирающийся на однократное тестирование, но на основе оценки согласованности ответов по всем заданиям теста, так называемой внутренней согласованности. Именно такая процедура применялась в описываемом случае. Необходимо отметить, что математическая обработка зависит от размерности шкалы ответов: в случае дихотомической формы ответов (да – нет; согласен – не согласен) для подсчета внутренней согласованности используют формулу подсчета коэффициента надежности Кьюдера-Ричардсона; при более дифференцированной форме представления результатов отдельных заданий (трех-, пяти-, семибалльные шкалы) оценка надежности по однородности может быть получена путем использования формулы известной, как «коэффициент альфа» [46].

Проверка на надежность по однородности методики диагностики стиля принятия управленческих решений осуществлялась отдельно для двух основных диагностических конструктов: поведение в проблемной ситуации и властность. Выборка, на которой проводилась эта проверка, состояла из 126 человек. Возраст опрашиваемых от 24 до 60 лет, пол – 64 мужчины и 62 женщины, стаж управленческой деятельности от полу-года до 30 лет. Использовался коэффициент «альфа Кронбаха». Результаты проверки представлены в табл. 8.2.

Таблица 8.2

**Надежность по однородности шкал опросника
«Стиль принятия управленческих решений»**

<i>Название шкалы</i>	<i>Коэффициент α Кронбаха</i>
Властность	0.834
Поведение в проблемной ситуации	0.806

Оценка надежности по устойчивости результатов тестирования проводилась путем повторного опроса одних и тех же респондентов. В этом случае коэффициент надежности просто равен корреляции между показателями, полученными теми же испытуемыми в каждом из двух случаев проведения теста. Интервал между первичным и вторичным тестированием составлял 5 – 6 месяцев. Такой срок оптимален по двум причинам: если проводить ретест раньше испытуемые могут просто вспомнить ответы,

а если позже, то возможно изменение результатов связанное с возрастной, профессиональной, карьерной динамикой. В тестировании участвовали 60 руководителей в возрасте от 30 до 60 лет, процентное соотношение мужчин и женщин было равным.

Подсчет коэффициента корреляции между общими баллами по обеим шкалам по итогам первичного и ретестового испытаний производился с помощью формулы произведений моментов Пирсона. Результаты проверки опросника на устойчивость представлены в табл. 8.3.

Таблица 8.3

**Ретестовая надежность шкал опросника
«Стиль принятия управленческих решений»**

<i>Название шкалы</i>	<i>Коэффициент корреляции</i>	<i>p</i>
Властность	0.79	0.01
Поведение в проблемной ситуации	0.71	0.01

Примечание: n = 60.

8.3.2.3. Оценка валидности

В психологической диагностике валидность – это обязательная и наиболее важная часть информации о психологическом тесте. Валидность теста, – это, как известно, понятие, указывающее нам, что тест измеряет и насколько хорошо он это делает [10, 229]. Вопросы валидности – это вопросы о том, какие и насколько обоснованные выводы могут быть сделаны на основы тестовых оценок. Таким образом, вопросы, относящиеся к валидности, могут быть сведены к двум основным: 1) какие выводы можно сделать о том, что измерялось тестом; 2) какие выводы могут быть сделаны о реальном поведении человека по результатам тестирования.

Ответ на первый вопрос выявляет внутреннюю природу самого измерения. Тест как измерительный инструмент является операционализацией определенного психического свойства или специфической области умения, знания. Здесь существенной проблемой является получение заключения о том, насколько полно тестовый балл отражает это свойство и в этом смысле следует говорить о внутренней (конструктивной) валидности.

Вторым вопросом выясняется полезность тестового измерения как предсказателя поведения. Существенной проблемой является вывод о том, насколько тестовые баллы связаны с некоторой другой деятельностью, и в этом плане следует говорить о внешней (критериальной) валидности. Необходимо отметить, что валидность не измеряется, о ней можно только судить по набору различных коэффициентов.

Рассмотрим оценку критериальной валидности. Как правило, критериальную валидность подразделяют на два основных типа: валидность текущую и валидность прогностическую. Чаще всего в качестве критерия валидизации выступают независимые от результатов теста меры измеряемого качества: уровень достижений в какой-либо деятельности, развитость какой-либо способности, выраженность конкретного свойства личности и т. п. В описываемом случае критериальная валидность определялась отдельно для каждой шкалы. Для шкалы «Властность» в качестве меры внешней валидности мы использовали результаты опроса экспертов. Экспертам (подчиненным, руководителям того же ранга и вышестоящим управленцам) предлагалась методика определения стиля руководства трудовым коллективом А. Л. Журавлева, модифицированная В. П. Захаровым [66]. Опросник состоит из 16 групп утверждений, характеризующих управленческие особенности руководителя. Каждая группа включает три утверждения, обозначенные буквами «а», «б» и «в». Опрашиваемому эксперту следует прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует его мнению о своем руководителе. Желательно, чтобы методика была выполнена всеми членами трудового коллектива. Это дает возможность получить более достоверные выводы о том, какой стиль управления характерен для данного руководителя. Мы ограничились традиционным составом группы экспертов из 7 человек, обычно это были 3–5 подчиненных, 2–3 руководителя, связанных с оцениваемым лицом горизонтальными связями и по возможности 1 вышестоящий руководитель. Всего экспертной оценке были подвергнуты 40 руководителей (25 мужчин и 15 женщин). Экспертами выступили 267 человек.

Опросник позволяет определить, какой из трех классически выделяемых стилей (директивный, коллегиальный, попустительский) является типичным для руководителя в данном коллективе.

Обработка полученных данных осуществляется с помощью специального ключа. В итоге подсчитываются три показателя, каждый из которых представляет собой степень наличия у руководителя соответствующего компонента стиля руководства. Наибольший показатель свидетельствует о наибольшей выраженности у данного руководителя одного из трех компонентов стиля руководства.

Если у руководителя преобладает директивный компонент, то это говорит о его ориентации на собственное мнение и оценки, о его стремлении к власти, уверенности в себе, склонности к жесткой формальной дисциплине, большой дистанции с подчиненными, нежелании призна-

вать свои ошибки. Такой руководитель игнорирует инициативу и творческую активность подчиненных, единолично принимает решения, стремится к тотальному контролю действий подчиненных и т. д.

У руководителя с выраженным коллегиальным компонентом требовательность и контроль сочетаются с поддержкой инициативы и творческого подхода к выполняемой работе со стороны подчиненных, упор делается на сознательное соблюдение дисциплины. Такой руководитель стремится делегировать полномочия и разделить ответственность; для него характерна демократичность в принятии решения.

Выраженность попустительского компонента говорит или о снисходительном отношении к работникам или о панибратстве с ними; об отсутствии требовательности и строгой дисциплины, контроля; о чрезмерной либеральности, склонности перекладывать ответственность в принятии решений на подчиненных [110].

Учитывая интерпретацию каждого из компонентов описанного опросника можно предположить, что значимая корреляция итогового бала по шкале «Властность» и количественные показатели выраженности каждого из трех компонентов стиля управления, полученные в результате суммирования экспертных оценок, будет свидетельствовать о критериальной валидности данной шкалы. В качестве меры корреляции использовался коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Значимой оказалась прямая корреляционная связь между показателями «Властности» и «Директивности» и обратная корреляционная связь между показателями «Властности» и «Попустительства». Незначимая корреляция между шкалой «Властности» и степенью конструкта «Коллегиальность» не снижает меру критериальной валидности вновь создаваемой методики. При более детальном анализе оценок экспертов обнаружилось, что варианты ответов соответствующие коллегиальному компоненту выбирались опрашиваемыми относительно таких параметров управленческой деятельности, которые не связаны с непосредственным взаимодействием руководителя и коллектива. Индикаторы, составляющие содержание данного конструкта и выбранные экспертами при оценке руководителя говорят о его инициативности, о его отношении к критике, о поведении в экстремальных ситуациях, о его отношении к нововведениям и к самому себе. Таким образом, используя экспертную оценку, была подтверждена критериальная валидность одной из шкал опросника «Стиль принятия управленческих решений» (см. табл. 8.4).

Таблица 8.4

**Корреляция данных шкалы «Властность»
с результатами экспертного оценивания**

<i>Компоненты стиля управления</i>	<i>Директивность</i>	<i>Коллегиальность</i>	<i>Попустительство</i>
«Властность»	0.44	0.13	- 0.37

Примечание: $n = 40$; $r_s 0,01 = 0.40$; $r_s 0,05 = 0.31$.

Возможность проверить аналогичным образом критериальную валидность шкалы диагностирующей индивидуальное поведение руководителя в проблемной ситуации отсутствовала, поэтому использовался иной вариант проверки. Как отмечается в ряде литературных источников, одним из самых эффективных способов критериальной валидации является метод контрастных групп, смысл, которого заключается в том, что уровень выраженности диагностируемого качества измеряется у разных групп испытуемых. При этом выдвигается гипотеза о том, что по выраженности данного качества эти группы должны друг от друга отличаться [10]. Данный способ проверки использовался нами не только для подтверждения критериальной валидности шкалы «Поведение в проблемной ситуации», но и для дополнительного доказательства аналогичной состоятельности шкалы «Властность». В проведенном валидизационном исследовании в качестве валидизационного критерия выступал пол опрашиваемых. Оценка статистической значимости разности средних арифметических мужской и женской выборки проводилась с помощью t-критерия Стьюдента. Выборка, на которой проводилась проверка значимости различий, состояла из 64 руководителей мужчин (возраст от 24 до 60 лет) и 62 руководителей женщин (возраст от 24 до 55 лет). В результате проверки различия средних арифметических по обеим шкалам оказались достоверными при $p < 0,01$. Результаты проверки представлены в табл. 8.5.

Таблица 8.5

**Значимость различий мужской и женской выборок
для шкал опросника «Стиль принятия управленческих решений»**

<i>Шкала</i>	<i>Мужчины</i>		<i>Женщины</i>		<i>Значение t критерия</i>
	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>	
Властность	100,1	16,4	90,56	13,28	4,08
Поведение в проблемной ситуации	120,27	11,73	115,18	14,53	2,47

Примечание: оба показателя значимы, $p < 0,01$

При выдвижении гипотез относительно различий по каждому из показателей разрабатываемого опросника между мужской и женской

выборками исходными были многочисленные эмпирические данные. Предположить, что мужчины будут более «решительны», можно, опираясь на данные о большей интернальности мужчин по сравнению с женщинами [43]. Кроме того, мужчины обладают большей когнитивно-поисковой активностью, данный конструкт (когнитивно-поисковая активность) прямо связан с оцениваемой переменной.

Различие в локусе контроля у мужчин и женщин отражается в их реальном поведении. Женщины чаще ссылаются на судьбу для объяснения своих жизненных успехов и неудач. Мужчины в отличие от них больше предпочитают деятельность, требующую навыка, мастерства. Кроме того, ряд исследований показал, что существуют некоторые различия между полами в уровне притязаний. Причем мужчины, как правило, демонстрируют более высокий уровень притязаний. В частности, обнаружено, что мужчины стремятся выбирать цели более высокой степени трудности. Уровень притязаний мужчин стабильнее, они реже и менее резко снижают цели после неуспеха, более настойчивы в достижении избранного результата. Притязания мужчин в целом адекватны, однако в самооценке они несколько завышают собственные возможности. Женщины склонны к выбору целей меньшей степени трудности. Выборы женщин менее устойчивы, часть из них отличается значительной ситуационной обусловленностью и меньшей настойчивостью в реализации наличной цели, им свойственна некоторая недооценка своих возможностей. В группе женщин регистрируется более низкий показатель ожидания успеха. Мужчины ожидают более высоких результатов, более высоко оценивают свои достижения.

Предположение о большей выраженности конструкта «властность» у мужчин по сравнению с женщинами также опирается на ряд независимых исследований, в которых диагностировались и сравнивались половые различия в психологических характеристиках, которые являются индикатами исследуемой нами гипотетической переменной. Использование ТАТ демонстрирует большую потребность в защите у девочек (по [181]). Девочки более внушаемы, чем мальчики. Они лучше мальчиков воспроизводят структуру личности других людей. Сопоставление этих разрозненных фактов подтверждает большую межличностную направленность женщин. Помимо этого, выявлено наличие связи между полезависимостью и популярностью, положительной для девочек и отрицательной для мальчиков. В работах по изучению агрессивности была обнаружена большая выраженность мужской агрессивности. Эта закономерность проявляется с дошкольного возраста до зрелости. Ис-

ключение составляет так называемая «вербальная агрессия», значения по которой у девочек несколько выше, чем у мальчиков.

Что касается различий между полами в социальности то считается, что женщины более социально зависимы, чем мужчины. Уже в возрасте 2-х лет девочки проявляют больший интерес к людям, чем мальчики, если судить по содержанию их рисунков и высказываниям, во время эксперимента. Д. Майерс выделяет противостояние «социальная независимость – привязанность», которым характеризуются гендерные различия. Мужчины стремятся к независимости, утверждают свою индивидуальность, стараясь отделиться от других. Женщины стремятся к взаимозависимости и обретают свою индивидуальность в социальных связях [177].

Если же обратиться к исследованиям фактора пола в деятельности управленческого типа, то основной вывод, сделанный из сравнительных исследований женщин-руководителей и мужчин-руководителей, состоит в следующем. В целом для руководителей мужчин характерно лучшее решение одних задач управления, а для женщин – других. Однако в общем случае мужчины-руководители все же имеют преимущества. Более того, некоторые важные для управления личностные качества: доминантность, активность, агрессивность, являются факторами «сцепленными с полом» в силу как биологически, так и социально-обусловленных детерминант. Дело в том, что социальные и ролевые стереотипы воспитания в значительной степени влияют на большую успешность выполнения управленческих функций мужчинами [177].

Анализ вышеперечисленных фактов позволяет использовать достоверность различий между выборками, объединяющими представителей одного пола, как меру валидизационного контроля. Также следует отметить, что результаты проверки критериальной валидности, в свою очередь, подтверждают данные гендерных исследований, приведенных выше. В частности, в своей массе мужчины-руководители и более решительны в проблемной ситуации, и более властны при взаимодействии с подчиненными.

Следующий этап психометрической проверки – доказательство конструктивной валидности создаваемой методики. Конструктивная валидность показывает, насколько результаты теста могут рассматриваться в качестве меры некоего теоретического конструкта или свойства. Конструктивная валидность определяет область теоретической структуры психологических явлений, измеряемых тестом. Среди конкретных способов и методов характеристики конструктивной валидности наиболее распространенным и наиболее часто используемым является сравнение конструктивного содержания вновь создаваемого теста с другими методиками, конструктивное содержание которых уже известно. В данном случае наличие корреляции между новым

и аналогичным по конструкту тестом указывает на то, что разрабатываемый тест измеряет примерно ту же сферу поведения, тот же самый конструкт, что и методика с уже известными показателями конструктивной валидности. Однако, как указывает А. Анастаси, в отличие от критериальной валидности, здесь корреляция должна быть, но она должна быть не слишком высокой. Если новый тест слишком тесно коррелирует с уже существующей методикой и не обладает такими преимуществами как краткость и легкость применения, то это означает излишнее дублирование существующего теста [10].

Проверка конструктивной валидности теста определения стиля принятия управленческого решения проводилась отдельно для каждой шкалы. Результаты, полученные испытуемыми по каждому параметру, сопоставлялись с результатами двух других известных тестов (т. е. всего испытуемым были предложены четыре дополнительные методики). Для проверки конструктивной валидности шкалы «Поведение в проблемной ситуации» использовались данные опросника «Потребности в достижении» и шкалы общей интернальности опросника «Уровень субъективного контроля». Для проверки конструктивной валидности шкалы «Властность» – данные шкалы «Контроль, выраженное поведение» Опросника Межличностных Отношений и полярных шкал «Доминантность – Подчиненность» личностной анкеты КУД. Подробное описание всех этих шкал см. в работе [181].

Выборка, на которой проверялась конструктивная валидность, состояла из 106 муж-чин и женщин руководителей в возрасте от 24 до 60 лет. Тестирование по всем опросникам проводилось в течение одного-двух дней. По результатам тестирования высчитывался коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Результаты этой проверки представлены в табл. 8.6 и 8.7.

Таблица 8.6

**Корреляция данных шкалы «Властность»
с результатами шкал Се (ОМО) и Д-П (КУД)**

<i>Шкала</i>	<i>Се (ОМО)</i>	<i>Д-П (КУД)</i>
Властность	0.77	0.22

Примечание: $n = 100$; $r_s 0,01 = 0.25$; $r_s 0,05 = 0.19$.

Таблица 8.7

**Корреляция данных шкалы «Поведение в проблемной ситуации»
с результатами шкалы Ио (УСК) и опросника ПД**

<i>Шкала</i>	<i>Ио (УСК)</i>	<i>ПД</i>
Поведение в проблемной ситуации	0.49	0.21

Примечание: $n = 100$; $r_s 0,01 = 0.25$; $r_s 0,05 = 0.19$.

Обоснованием именно такого выбора являлось содержание психологических конструкторов, диагностируемых данными методиками.

Опросник «Потребности в достижении» (ПД) направлен на исследование особенностей мотивации достижения, то есть на диагностику внутренне относительно устойчивого стремления субъекта к успехам в различных видах деятельности [181]. Как психологический конструкт термин мотивация достижения был впервые использован в середине 1950-х гг. Д. Аткинсоном и Д. Макклеландом [310]. Мотивация достижения формируется прижизненно в опыте раннего детства под влиянием воспитания ребенка в семье. Его внутреннюю, побудительную основу составляют аффективно окрашенные ассоциации, связанные с успехами и подкрепленные соответствующими действиями со стороны родителей. Если их подкрепления ассоциируются с успехами, а наказания – с неудачами в действиях, направленных на достижение определенного результата в работе и игре, то у ребенка возникает и развивается соответствующий мотив: или стремление к успеху, или избегание неудачи. В дальнейшем этот мотив становится устойчивой потребностью и проявляется в поведении человека, в способах реализации его деятельности.

Выбор данной характеристики личности в качестве меры конструктивной валидности, обосновывается тем, что потребность в достижении, стремление к успеху связаны с уровнем притязаний и лежат в основе настойчивости при преодолении препятствий, при поиске выхода из проблемной ситуации. Человек, с выраженной потребностью в достижении стремится не просто решить поставленную задачу, а сделать это наиболее эффективно, что дает ему особое удовлетворение. Людям с мотивом стремления к успеху свойственны следующие особенности: их привлекает ситуация достижения; они уверены в успешном исходе; они готовы принять ответственность, решительны в неопределенных ситуациях; они характеризуются стремлением к разумному риску и упорством при достижении цели [310]. Поэтому предполагается, что результаты респондентов, полученные по шкале «Поведение в проблемной ситуации» будут коррелировать с выраженностью у них потребности в достижениях.

Для диагностики вышеописанного конструкта использовался опросник ПД, содержащий 22 утверждения и дихотомическую шкалу ответов. Теоретически ответы испытуемых могут располагаться в диапазоне от 0 до 22 (по [181]).

Опросник Уровень Субъективного Контроля (УСК) диагностирует общую и предметную интернальность-экстернальность опрашиваемого. Интернальность – экстернальность полярные характеристики

конструкта, описываемого как «локус контроля». Данный конструкт был введен в психологическую практику Дж. Роттером. Шкала локуса контроля была им сконструирована в контексте теории социального научения в середине 1960-х гг. [415]. К. Муздыбаев, определяя содержание данной гипотетической переменной, отмечает что, исследуя проблему ответственности, мы сталкиваемся с двумя противоположными стратегиями поведения. Составляя планы, принимая решения, человек взвешивает, посильны ли эти цели ему самому или остается надеяться лишь на судьбу или случай. Один чувствует себя хозяином своей судьбы, а другой предпочитает «плыть по воле волн». Аналогично и ответственность заранее приписывается либо внешним силам, либо собственным способностям и стараниям. Кроме того, человека часто заботит также то, что уже случилось: кто ответственен за исход того или иного жизненно важного для него события – он сам или судьба, рок, случай либо иные, неподдающиеся контролю и управлению силы? Когда за подобными стратегиями личности проступает ее склонность видеть источник управления своей жизнью преимущественно во внешней среде либо в самом себе, тогда говорят либо об экстернальном, либо об интернальном локусе контроля [194].

Если человек большей частью принимает ответственность за события, происходящие в его жизни, на себя, объясняя их своим поведением, характером, способностями, то это показывает наличие у него внутреннего (интернального) контроля. Если же он имеет склонность приписывать ответственность за все происходящие внешним факторам, находя причины в других людях, в окружающей среде, в судьбе или в случае, то это свидетельствует о наличии у него внешнего (экстернального) контроля. По мнению Дж. Роттера интернальность и экстернальность локуса контроля являются устойчивыми свойствами личности, сформированными в процессе ее социализации [415].

Использовать данные об интернальности-экстернальности опрашиваемых для проверки конструктивной валидности шкалы «Поведение в проблемной ситуации» представляется возможным последующим причинам. Во-первых, указание на локус контроля содержится среди индикаторов, описывающих полюса данной шкалы (принятие проблемной ситуации – отказ от проблемной ситуации). Во-вторых, есть эмпирически подтвержденные сведения о том, что информационно-поисковое поведение субъекта в ситуации принятия решения представляет собой функцию локуса контроля. Так интерналы активнее и в большем объеме перерабатывают информацию по сравнению с экстерналами; в ситуации принятия решения интерналы преимущественно ориентированы на особенности задачи, тонкости

информации, в то время, как экстерналы больше подвергаются влиянию социальных требований, забывая о поставленной перед ними задаче; интерналы более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленной цели, а экстерналы стремятся отложить реализацию своих намерений на неопределенный срок; кроме того, интерналы оценивают успех в зависимости от степени трудности задачи. Интерналы проявляют большую стойкость, преодолевая жизненные трудности, а также они более независимы от социальных воздействий [415].

Для диагностики интернальности-экстернальности использовался опросник уровня субъективного контроля, разработанный Е. Ф. Бажиным, Е. А. Голынкиной, А. М. Эткиндо (по [181]). Опросник измеряет индивидуальные особенности субъективного контроля над разнообразными жизненными ситуациями. Опросник состоит из 44 утверждений, с которыми испытуемому предлагается согласиться или не согласиться. Для исследовательских целей предусмотрен ответ по шестибалльной шкале от -3 до $+3$. С помощью УСК осуществляется измерение интернальности-экстернальности по 7 шкалам: шкала общей интернальности, шкала интернальности в области достижений, шкала интернальности в области неудач, шкала интернальности в семейных отношениях, шкала интернальности в области производственных отношений, шкала интернальности в области межличностных отношений и шкала интернальности в отношении здоровья и болезни. В качестве меры конструктивной валидности использовались показатели шкалы общей интернальности (Ио) включающей все 44 пункта опросника. Баллы, полученные испытуемыми при измерении общей интернальности могут размещаться в диапазоне от -132 до $+132$ [4].

Опросник межличностных отношений (ОМО), разработанный А. А. Рукавишниковым, диагностирует субъектные стратегии организации взаимодействия с другими людьми (по [181]). В основе методики лежит теория межличностных отношений В. Шутца. Ее основное положение отражает постулат о том, что каждый индивид имеет характерный способ социальной ориентации по отношению к другим людям, и эта ориентация определяет его межличностное поведение. Среди гипотетических переменных содержащихся в данном опроснике есть конструкт «Контроль, выраженное поведение», который диагностируется шкалой обозначенной как Се. Высокая оценка по данной шкале интерпретируется как стремление субъекта контролировать других и влиять на них, как желание взять в свои руки руководство и решать, что и как будут делать остальные, как потребность занимать лидирующую, ведущую роль среди других. Низкий балл трактуется как нежелание индивида контролировать

других, избегать властных позиций, как отказ от влияния в межличностных отношениях. Личность, поведение которой строится в соответствии с моделью выраженного контроля над другими, определяется как автократическая, а личность, среди характеристик которой есть максимально выраженный отказ от власти, определяется как абдикратическая. Все это дает основания провести диагностическое исследование с использованием теста ОМО и опираться на результаты испытуемых по шкале Се – контроль, выраженное поведение при подсчете конструктивной валидности шкалы «Властность» опросника стиля принятия управленческого решения.

Опросник ОМО содержит 54 утверждения и 6-ти ступенчатую форму ответов. Шкала Се состоит из 9 пунктов, итоговый балл по шкале варьирует от 0 до 9 единиц.

Личностная анкета КУД, созданная словацкими психологами, под руководством В. Смекала и адаптированная в России В. Е. Орлом и В. И. Чирковым диагностирует следующие пары противоположных личностных характеристик: активность-пассивность, стабильность-лабильность, доминантность-подчиненность, рациональность-эмоциональность, экстравертированность-интровертированность. При выборе указанных личностных черт авторы анкеты опирались в основном на логический анализ характеристик личности и на данные, полученные с помощью практикующих психологов, выделивших наиболее важные и существенные для диагностики личностные свойства. Доминантность как личностная характеристика трактуется в анкете следующим образом: «Доминантный тип – самоуверенный, независимый, агрессивный. Склонен к безапелляционным суждениям, строг и суров, сам для себя является законом, не признает власти, авторитарен. Отличается неуступчивостью и упрямством, стремится во всем быть первым». Интерпретация подчиненности содержит противоположные качества: «Субъект застенчив, прост, обладает конформностью, склонен уступать другим. Часто оказывается зависим, берет вину на себя, тревожится о возможных ошибках, склонен к тревоге и панике, покорный, смиренный, податливый, уступчивый. Свойственна несамостоятельность в принятии решений». Сравнение содержания данных конструктов с содержанием полюсов нашей гипотетической переменной «Властность» (либерализм-директивность) свидетельствует о возможном использовании итоговых баллов, полученных при заполнении анкеты КУД как меры конструктивной валидности соответствующей шкалы опросника стиля принятия управленческого решения.

Личностная анкета КУД имеет две формы, в исследовании использовалась форма В. Методика содержит 80 пунктов-вопросов. Возможны

5 вариантов ответа на каждый, однако обработка идет по дихотомическому принципу. Отдельная субшкала содержит 8 вопросов, то есть всего к каждой паре качеств относятся 16 пунктов. Разброс первичных оценок по каждой паре идет в диапазоне от -24 до +24.

Необходимо помнить, что такое подробное описание методик, используемых для определения конструктивной валидности нового опросника – норма психометрической работы. Эмпирически полученные коэффициенты ранговой корреляции оказались значимыми на 1 и 5 % уровне значимости (см. таблицы 8.6, 8.7). Поэтому, задачу определения конструктивной валидности, т. е. определения содержательной состоятельности проверяемого опросника можно считать выполненной.

Таким образом, психодиагностическая методика опросного типа «Стиль принятия управленческих решений» была подвергнута необходимой психометрической проверке, включавшей основные этапы психометрической процедуры. Проведенные статистико – математические расчеты являются достаточными для подтверждения надежности и валидности теста. В окончательной форме опросник содержит 51 пункт-утверждение и инструкцию с указанием на семиступенчатую шкалу ответов (от -3 до +3). Опросник, составленный по результатам психометрической проверки, инструкция к нему и ключ для обработки представлены ниже. Дополнительный первый пункт не обрабатывается, данный вопрос был включен для снятия напряжения у испытуемых, возникающего в ситуации оценивания. Этот пункт в первичной форме методики относился к шкале «Поведение в проблемной ситуации». Однако, несмотря на то, что тестовые ответы на него подчинялись закону нормального распределения, корреляция с итоговым баллом была незначимой. Проверка надежности и валидности теста проводилась именно на такой форме теста. Опросник может использоваться для индивидуальной диагностики и прогнозирования поведения только в том случае, если разработаны половозрастные нормы. Если данная работа не проведена, то полученные результаты могут быть использованы только в исследовательских целях.

8.4. Методика диагностики стиля принятия управленческих решений

Порядок работы: Работа с опросником основана на принципе самооценки. Испытуемому выдается инструкция и бланк методики. Текст опросника позволяет оценить стиль принятия управленческих решений как у работающих менеджеров, так и у тех сотрудников, выдвижение которых на управленческие должности только планируется.

Инструкция: Как Вы хорошо знаете, управленческая деятельность сложна и многообразна. У каждого руководителя свои собственные приемы и методы эффективной работы. Единого рецепта нет. Сколько руководителей, столько и подходов к решению проблем. Для того чтобы больше узнать о специфике управленческой деятельности, о том, какими способами руководители добиваются поставленных целей, мы просим Вас принять участие в нашем исследовании.

Нам очень важно узнать Ваше мнение по ряду вопросов. Прочтите, пожалуйста, каждое из утверждений, которые приведены ниже и решите – согласны Вы с ним или не согласны, совпадает оно с Вашей позицией или не совпадает. При ответах используйте шкалу от –3 до +3 баллов.

3 балла Вы присваиваете тем суждениям, которые целиком совпадают с Вашим мнением, с которыми Вы полностью согласны;

2 балла – согласны;

1 балл – если Вы считаете, что с этим суждением, пожалуй, можно согласиться;

0 – однозначно да или нет, не скажешь, ни да, ни нет;

1 балл – вряд ли с этим можно согласиться;

2 балла – не согласен;

3 балла – абсолютно не согласен.

Для того чтобы результаты исследования были максимально полными, очень важно узнать, что думаете, и как поступаете именно Вы, интересна не общепринятая, а Ваша точка зрения, Ваше мнение. Поэтому при ответах опирайтесь на свой опыт работы, на свою практику и старайтесь отвечать быстро.

Заранее благодарим Вас за участие. Если все понятно, то Вы можете приступить к работе над опросником.

*Текст методики диагностики стиля
принятия управленческих решений:*

1. Руководители больше устают и чаще, чем их подчиненные, чувствуют себя вымотанными.

2. Со временем любая проблема разрешается сама собой.

3. Дело только выиграет, если подчиненных чаще хвалить и реже наказывать.

4. Гуманисту трудно стать хорошим руководителем.

5. За ошибки команды должен отвечать руководитель.

6. Цель действительно оправдывает средства.

7. Каждодневная рутина – та тяжелая ноша, от которой руководителю не избавиться при всем желании.

8. Если руководитель часто привлекает подчиненных к обсуждению проблем, то он плохо справляется со своими обязанностями.

9. То, что все вокруг быстро изменяется, делает работу руководителя еще более интересной.

10. Руководитель не имеет права на слабость.

11. В управленческой деятельности лучший способ обороны – наступление.

12. «Тише едешь, дальше будешь» – правило, которому руководитель должен неукоснительно следовать

13. Когда руководитель отсутствует, подчиненные начинают хуже работать.

14. Руководитель остается руководителем всегда и везде.

15. Все, что требуется от подчиненных – это исполнительность.

16. Молодому управленцу для успешной карьеры обязательно нужно вырабатывать командный голос.

17. Можно закрыть глаза на непрофессионализм подчиненного, если он, при этом, очень хороший человек.

18. Для пользы дела нужна жесткая субординация между руководителем и подчиненными.

19. В идеале успешным можно считать того руководителя, который устраивает всех членов группы.

20. Решение стратегических, перспективных проблем гораздо важнее, чем решение текущих, каждодневных вопросов.

21. Почти каждая проблема должна выноситься на обсуждение в коллектив.

22. Если подчиненные испытывают трепет перед руководителем, значит, они его уважают.

23. Учить плавать можно и не умея самому держаться на воде.

24. Риск в управлении недопустим.

25. Наказание – очень эффективный способ воспитания.

26. Налоги в нашей стране такие, что нет ничего зазорного в их частичной неуплате.

27. Люди в своем большинстве ленивы, поэтому их приходится заставлять работать.

28. В большинстве случаев руководитель должен оставаться вне критики.

29. Для руководителя важно сделать подчиненных своими друзьями.

30. Для успеха дела руководитель должен постоянно генерировать новые идеи.

31. Надо больше доверять рядовым членам коллектива, они сами знают, что и как нужно делать.

32. Успех приходит к тому, кто способен рисковать.

33. Исполнители обязательно должны участвовать в процессе выработки решения.

34. Руководителю совсем не обязательно быть примером во всем для своих подчиненных.

35. Лучше лишний раз, даже без повода, похвалить человека, чем наказать, пусть и за провинность.

36. Чем больше свободы предоставляется подчиненным, тем лучше.

37. Залог успеха любого дела – в контроле за теми, кому это дело поручено.

38. В такое сложное время как наше, от того, какое именно решение примет руководитель не зависит практически ничего.

39. Ожидая распоряжений сверху, руководители среднего звена упускают свой шанс продвинуться по карьерной лестнице.

40. Было бы желание – и тогда горы можно свернуть.

41. Принципиально новое, необычное решение проблемы чаще всего предпочтительнее, чем старое, консервативное.

42. Жесткие меры в управлении недопустимы.

43. Безработица – это величайшее зло.

44. Обстоятельства сильнее нас.

45. Если руководителю и требуется совет, когда он принимает решение, то это, прежде всего совет эксперта, совет независимого специалиста.

46. В управленческой деятельности инициатива действительно наказывается.

47. Чтобы бизнес хорошо развивался, нужна армейская дисциплина.

48. Руководитель может хорошо работать только в стабильном обществе со стабильной экономикой, когда все предсказуемо.

49. Обязательная характеристика хорошего руководителя – это требовательность к подчиненным.

50. Его величество случай – вот что определяет исход дела.

51. Это нормально, когда подчиненные считают своего руководителя жестким и даже жестоким.

Ключ для обработки результатов:

Шкала «Властность»

Прямые пункты: 4, 6, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 45, 47, 51

8.5. Субъектные детерминанты стиля принятия управленческих решений

Обратные пункты: 3, 29, 31, 33, 35, 36

Шкала «Поведение в проблемной ситуации»

Прямые пункты: 5, 9, 30, 32, 37, 39, 40, 41, 49

Обратные пункты: 2, 7, 12, 17, 19, 21, 24, 28, 38, 42, 43, 44, 46, 48, 50

По каждой шкале подсчитывается суммарный балл. Процедура подсчета суммарного балла состоит в следующем. Ответам испытуемых на прямые пункты опросника приписывается балл на основе следующего соотношения:

ответ	-3	-2	-1	0	1	2	3
балл	1	2	3	4	5	6	7

Ответам испытуемых на обратные пункты опросника приписываются баллы на основе соотношения:

ответ	-3	-2	-1	0	1	2	3
балл	7	6	5	4	3	2	1

Таблица 8.9

Критерии для классификации руководителей на основе методики «Стиль принятия управленческих решений»

<i>Стиль</i>	<i>Властность</i>	<i>Поведение в ситуации ПР</i>
«Попустительский»	< 88 баллов М-0,5σ	< 111 баллов М-0,5σ
«Маргинальный»	> 103 балла М+0,5σ	< 111 баллов М-0,5σ
«Реализаторский»	< 88 баллов М-0,5σ	> 124 балла М+0,5σ
«Авторитарный»	> 103 балла М+0,5σ	> 124 балла М+0,5σ
«Ситуационный»	От 88 до 103 баллов	От 111 до 124 баллов

8.5. Субъектные детерминанты стиля принятия управленческих решений

8.5.1. Структура личностных качеств руководителя как детерминанта стиля управленческих решений

Типологическая модель стилей принятия управленческих решений и психометрически обоснованный опросник их диагностики, а также, наличие предварительных количественных критериев для оценки стилевой принадлежности руководителей позволили провести исследования,

направленные на поиск субъектных детерминант стиля принятия управленческих решений.

Целью первого исследования с использованием разработанного инструментария был поиск личностных характеристик, определяющих стилевую принадлежность руководителей. Для этого были отобраны руководители, имеющие выраженные показатели стиля. Выборка включала 107 (51 мужчина, 56 женщин) руководителей различного ранга и различных сфер деятельности. На основе сравнения индивидуальных результатов опрошенных руководителей и предварительных нормативных критериев описанной выше методики диагностики стилей ПУР, данная выборка была разбита на пять подгрупп. Количественный состав групп варьировал от 20 до 23 человек. Подгруппы были относительно эквиваленты по возрастному критерию. Добиться гендерной эквивалентности групп не представлялось возможным в силу неравномерной представленности мужчин и женщин в стилевых подгруппах в объеме всей выборки. Характеристики групп отражены в табл. 8.10.

В качестве методики диагностики личностных качеств использовался опросник 16-PF, позволяющий получить количественную оценку по таким переменным как: теплота (фактор А), интеллект (фактор В), «сила Я» (фактор С), доминантность (фактор Е), импульсивность (фактор F), групповая конформность (фактор G), смелость (фактор Н), сензитивность (фактор I), подозрительность (фактор L), воображение (фактор М), проницательность (фактор N), склонность к чувству вины (фактор О), радикализм (фактор Q₁), самоудовлетворенность (фактор Q₂), способность сдерживать тревожность (фактор Q₃), «свободно плавающая тревожность» (фактор Q₄) [29, 48].

Таблица 8.10

Характеристика подгрупп, сформированных для исследования личностных детерминант стиля принятия управленческих решений

Стиль	Объем под-группы	Состав		Воз-раст	«Власт-ность»		«Поведение в проблемной ситуации»	
		Муж-чины	Жен-щины		М	σ	М	σ
Ситуационный	23	10	13	23–65	93.7	4.7	118	4.2
Авторитарный	21	17	4	21–50	109.6	4.6	129.3	5.7
Маргинальный	22	10	12	25–53	113.2	11.8	104.7	4.6
Реализаторский	20	9	11	25–68	77.3	9.0	131.5	7.4
Попустительский	21	6	15	32–52	79.5	6.4	105.2	3.9

Для обработки результатов применялись процедуры описательной статистики и метод построения корреляционных матриц. Интерпретация полученных результатов проводилась на двух уровнях: аналитическом и структурном.

При интерпретации на аналитическом уровне подсчитывались и подвергались анализу средние и стандартные отклонения по шкалам 16-PF для каждой подгруппы испытуемых. Таким образом, был получен «усредненный портрет» личностных особенностей индивидов, обладающих идентичными стилевыми особенностями реализации процессов принятия управленческих решений (см. табл. 8.11). Сравнение полученных результатов показало, что разброс средневыворочных по каждому фактору позволяет выделить не более двух-трех личностных характеристик, типичных для руководителей с определенной стилевой принадлежностью. Для дальнейшего обсуждения на аналитическом уровне по каждой из личностных характеристик были отобраны только те случаи, когда количественные значения фактора в подгруппе занимали крайнее положение (т. е. были или ниже или выше данных остальных подгрупп).

Таблица 8.11

**Средние арифметические и стандартные отклонения шкал
опросника 16PF в подгруппах, дифференцированных
по стилю принятия управленческого решения**

Стиль Фактор	Ситуаци- онный		Автори- тарный		Маргиналь- ный		Реализа- торский		Попусти- тельский	
	М	σ	М	σ	М	σ	М	σ	М	σ
A	13.9	3.2	13.2	1.9	13.5	2.9	10.8	4	12.8	3.2
B	8.0	1.8	8.7	1.9	7.4	1.6	9.3	1.7	9	1.4
C	12.9	4.2	14.6	5.7	12.8	2.8	14.1	4.8	12.2	3.9
E	13.5	5.1	15.8	5.3	12.8	4.1	12.3	2.5	16.6	2.9
F	10.2	5	11.9	4	11.1	2.3	10.8	3.4	13.5	3.3
G	14.6	3.7	12.8	3.4	13.6	3.3	13.4	2.4	12.3	4.4
H	12.6	6.4	15.6	6	12.7	6.5	13.1	5.3	14.4	4.7
I	10.8	4.4	9.2	4.4	12	3.9	11	3.5	9.1	3.7
L	13.1	2.7	12.7	3.4	11.5	2.5	10.1	2.7	13.1	2.2
M	10.7	2.9	11.3	2.1	11	2.4	9.6	1.9	12.1	3.5
N	11.7	3.7	11	2.5	13.2	3.3	10.6	3	10.9	3.4
O	13.9	5.1	10	5.3	12.3	3.8	11.3	4.2	12	5.3
Q ₁	10.6	2.9	10	2.8	8.8	2.6	10.1	2.2	12.9	2.7
Q ₂	10.8	3.6	11.2	2.6	11.7	2.9	11.2	2.9	10.6	3.8
Q ₃	14.9	3	13.5	3.1	14.2	3.2	12.3	4.2	14.3	3.8
Q ₄	15.5	4.8	12.2	5.2	13.8	5.4	12.9	3.2	14.1	3.8

Группа с ситуационным стилем принятия управленческих решений отличается от остальных групп самыми низкими показателями по факторам: F (M = 10.2) и H (M = 12.6), и самыми высокими показателями по факторам: A (M = 13.9), G (M = 14.6), L (M = 13.1), O (M = 13.9), Q₃ (M = 14.9), Q₄ (M = 15.5). Наиболее существенные отличия данной группы от других групп наблюдаются по факторам G, O и Q₄, что свидетельствует о большей силе «Сверх-я» (G+), о большей озабоченности (O+) и тревожности (Q₄+) руководителей предпочитающих данный стиль.

В группе с авторитарным стилем принятия управленческих решений самые низкие показатели по факторам: I (M = 9.2), O (M = 10), и Q₄ (M = 12.2), а самые высокие – по факторам: C (M = 14.6) и H (M = 15.6). Наибольший контраст между руководителями данной группы и других групп наблюдается по факторам H и O, что является свидетельством их большей смелости (H+) и социальной самоуверенности (O-).

В группе с маргинальным стилем принятия управленческих решений самые низкие показатели по факторам: B (M = 7.4), H (M = 12.7) и Q₁ (M = 8.8), а самые высокие – по факторам: I (M = 12), N (M = 13.2) и Q₂ (M = 11.7). Данную группу в первую очередь отличает от остальных большая проницательность (N+), эмоциональная сензитивность (I+) и консерватизм, приверженность традициям (Q₁-).

В группе с реализаторским стилем принятия управленческих решений самые низкие показатели по факторам: A (M = 10.8), E (M = 12.3), L (M = 10.1), M (M = 9.6), N (M = 10.6) и Q₃ (M = 12.3), а самые высокие – по фактору B (M = 9.3). Руководители, предпочитающие данный стиль ПУР отличаются от других большей сдержанностью в межличностных отношениях (A-), сочетающуюся с доверчивостью (L-) и большей объективностью, «приземленностью» в решении производственных задач (M-).

В группе с попустительским стилем принятия управленческих решений самые низкие показатели по факторам: C (M = 12.2), G (M = 12.3), I (M = 9.1), а самые высокие – по факторам: E (M = 16.6), F (M = 13.5), L (M = 13.1), M (M = 12.1), Q₁ (M = 12.9). Эту группу отличают большая беззаботность (безответственность) (F+) и либерализм (Q₁+

Таким образом, межгрупповое сравнение средневыворочных и стандартных отклонений каждого фактора позволяет обнаружить две-три характеристики, отличающие руководителей с определенной типологической принадлежностью от других. Однако такого сравнения явно недостаточно, чтобы оценить меру качественного своеобразия личности руководителя как возможной субъектной детерминанты стиля принятия управленческих решений. Поэтому дальнейший анализ данных проводился на структурном уровне.

При интерпретации данных на более обобщенном – структурном уровне анализировались коррелограммы построенные по результатам интеркорреляционных матриц личностных качеств. Коррелограммы представлены на рис 8.2–8.6.

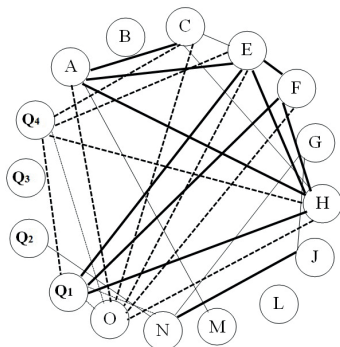


Рис. 8.2. Коррелограмма личностных качеств руководителей, относящихся к ситуационному стилю принятия управленческих решений.

Обозначения:

- положительные связи, $p \leq 0,01$
- положительные связи, $p \leq 0,05$
- - - - - отрицательные связи, $p \leq 0,01$
- отрицательные связи, $p \leq 0,05$

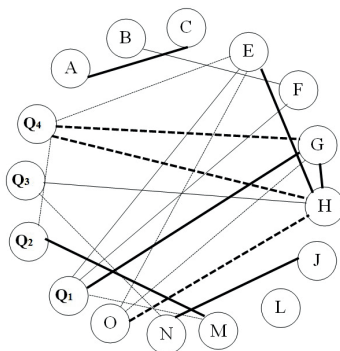


Рис. 8.4. Коррелограмма личностных качеств руководителей, относящихся к маргинальному стилю принятия управленческих решений.

Обозначения те же, что на рис. 8.2.

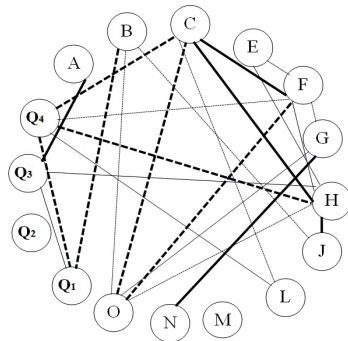


Рис. 8.3. Коррелограмма личностных качеств руководителей, относящихся к авторитарному стилю принятия управленческих решений.

Обозначения те же, что на рис. 8.2.

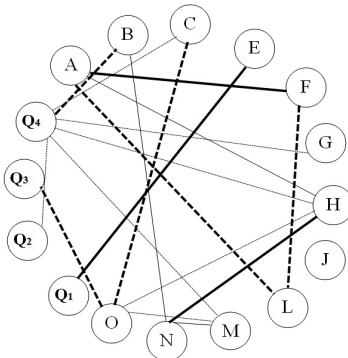


Рис. 8.5. Коррелограмма личностных качеств руководителей, относящихся к реализаторскому стилю принятия управленческих решений.

Обозначения те же, что на рис. 8.2.

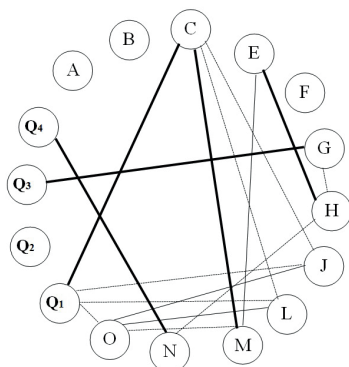


Рис. 8.6. Корреллограмма личностных качеств руководителей, относящихся к попустительскому стилю принятия управленческих решений

Обозначения те же, что на рис. 8.2.

Процедура анализа матриц интеркорреляций и корреллограмм структур личностных качеств руководителей, имеющих определенный стиль ПУР, включала следующие этапы:

1. подсчет индекса когерентности (ИКС), дивергентности (ИДС) и общей организованности (ИОС) структуры;
2. подсчет весовых коэффициентов каждого личностного качества в структуре; анализ функциональной роли каждого качества (ведущие и базовые);
3. исследование качественного своеобразия структур, лежащих в основе стиливых предпочтений, то есть определение степени гомогенности-гетерогенности структур.

Использованная процедура обработки и анализа структур разработана нами и была неоднократно эмпирически апробирована (см., в частности, в [110]). Индекс когерентности структур индивидуальных качеств (ИКС) определяется как функция числа положительных значимых связей в структуре и меры их значимости, индекс дивергентности (ИДС) – как функция числа и значимости отрицательных связей в структуре, индекс общей организованности (ИОС) – как функция общего количества связей и их значимости. При этом, связям значимым при $p \leq 0,01$ приписывается весовой коэффициент 3 балла, связям значимым при $p \leq 0,05$ приписывается весовой коэффициент 2 балла, связям значимым при $p \leq 0,1$ приписывается весовой коэффициент 1 балл (последние учитываются только при

малом количестве связей с более высокой значимостью, поэтому в данном исследовании они не анализировались).

Индексы организованности коррелограмм, базовые и ведущие качества приведены в табл. 8.12. Весовые коэффициенты каждого качества приведены в табл. 8.13.

При анализе степени организованности структур личностных качеств, мерой которой является индекс организованности структуры (ИОС), заметно ее снижение от ситуационного стиля ПУР к попустительскому. Известно, что эффективность достижения любого внешнего критерия напрямую связана с мерой организованности релевантной структуры субъектных характеристик [110]. Рассмотрим каждый стиль с точки зрения его эффективности.

Таблица 8.12

Мера организованности коррелограмм, ведущие и базовые качества

<i>Стиль</i>	<i>ИКС</i>	<i>ИДС</i>	<i>ИОС</i>	<i>Ведущие качества</i>	<i>Базовые качества</i>
Ситуационный	44	31	75	Q ₄ (Властность)	Е, Н, О
Авторитарный	27	36	63	G (Властность) L (поведение в проблемной ситуации)	F, Н, С
Маргинальный	31	25	56	L, Е (Властность) М (поведение в проблемной ситуации)	Q ₁ , G, Н
Реализаторский	18	32	50	F, L (Властность) Н, О, Q ₄ (поведение в проблемной ситуации)	Q ₄ , О
Попустительский	23	22	45	Н, N, Q ₄ (Поведение в проблемной ситуации)	С, О, Q ₁

Примечание: в столбце «Ведущие качества» в скобках указана шкала, корреляция которой с данным качеством значима.

Самым эффективным на практике можно считать ситуационный стиль ПУР, когда руководитель не идет на эскалацию проблемных ситуаций, но в то же время и не прячется от объективно возникающих ситуаций ПР, тактика такого руководителя – предвосхитить или элиминировать (по возможности) ситуацию ПР и привлекать по мере необходимости группу к процессу ПР. Следующий по эффективности с точки зрения соответствия интересам производства – авторитарный стиль ПУР. Как было сказано в главе 2 при описании содержания конструкторов «Властность» и «Поведение в проблемной ситуации», руководитель,

предпочитающий такой стиль, характеризуется высокой когнитивно-производительной активностью, генерирует идеи и формулирует их как производственные задачи, при этом контролируя их исполнение. Следующий по эффективности маргинальный стиль ПУР. Такой руководитель сам и не продуцирует, и не элиминирует ситуации ПР, за него это делают те, кто стоит на более высокой иерархической ступени, однако он эффективен в осуществлении контроля за исполнением решения, поэтому, несмотря на позицию избегания самостоятельности в процессе выработки решения он способен (пусть и потратив больше времени) добиться той же результативности, что и руководители с ситуационным и авторитарным стилем ПУР. Стратегия руководителя, предпочитающего реализаторский стиль ПУР менее эффективна, чем вышеперечисленные стратегии. «Реализатор» способен лишь на выработку решения, его сильные стороны – сбор и анализ информации, формулировка критериев выбора и анализ возможных альтернатив, однако не способность организовать исполнение, реализацию решения во многом делает усилия, затраченные на анализ и генерирование решения напрасными. Последним по эффективности является попустительский стиль ПУР. Руководитель, избравший подобную стратегию при столкновении с проблемной ситуацией даже дождавшись, когда решение будет спущено ему сверху, не может организовать группу на реализацию этого решения.

Таким образом, положение о том, что эффективность достижения любого внешнего критерия напрямую связана с мерой организованности релевантной структуры субъектных характеристик, подтверждено и на примере проведенного исследования. Эмпирически наблюдаемая эффективность стилей ПУР также согласована со степенью организованности структуры личностных качеств. Именно степень организованности структуры, а не количественная выраженность отдельных личностных характеристик и является одной из субъектных детерминант стиля ПУР.

Для описания качественного своеобразия структур наряду с анализом структурных индексов важно проанализировать содержание базовых для данной структуры качеств, тех элементов структуры, которые имеют максимальное число связей с другими элементами, т. е. обладают наибольшим структурным весом. Базовые качества играют наибольшую роль при структурировании всей системы качеств. Все остальные качества синтезированы вокруг них. Вся структура в значительной степени складывается на базе этих качеств, а они выступают как ее интегратор. Смысл базовых качеств состоит в том, что они являются структурообразующими в плане синтеза всех иных качеств; в том, что они суть ин-

тегратор структуры индивидуальных качеств [104]. При этом базовые качества могут быть и не связаны непосредственно с внешним критерием, то есть в нашем случае не коррелировать ни с одной из шкал опросника. Связь этих качеств с результативными показателями более сложна и опосредована. Они, объединяя всю структуру, оказывают влияние и на результат, и что гораздо важнее для данного исследования, на процессуальную сторону деятельности, ее стратегический аспект (в нашем случае на стилевые предпочтения и возможности руководителя при реализации процесса ПУР) посредством интегрирования иных качеств.

Для ситуационного стиля ПУР такими качествами являются: «доминантность» (Е), «смелость» (Н), «склонность к чувству вины» (О). Абсолютные значения данных факторов (табл. 8.13.) группируются вокруг средних популяционных. Поэтому детерминантами формирования ситуационного стиля ПУР является умеренная (оптимальная) представленность каждого из этих качеств у руководителя. Исключение составляет фактор О. Его значение выше средней популяционной на 1σ и самое высокое в исследуемой выборке руководителей. Поэтому, учитывая среднее квадратичное отклонение, оптимальным для формирования ситуационного стиля ПУР индивидуальным значением фактора О будет его попадание в интервал $[M+0.5\sigma - M+1\sigma]$.

Для авторитарного стиля ПУР базовыми являются качества «импульсивность» (F), «смелость» (Н), «сила Я» (С). Абсолютные величины факторов С и F – средние в границах популяции, а значение фактора Н самое высокое в выборке и отличается от среднего популяционного на $+1\sigma$. Поэтому, сочетание относительно высоких показателей по фактору Н со средними показателями по факторам F и С – предпосылка формирования авторитарного стиля ПУР.

В структуре личностных характеристик соответствующей маргинальному стилю ПУР базовыми выступают качества Q₁ (мятежность), G (групповая конформность) и Н (смелость). При сравнении абсолютных средних показателей со средневывборочными и среднепопуляционными обращает на себя внимание фактор Q₁. Его значение самое низкое для выборки, но среднее для популяции. Таким образом, именно относительный консерватизм – основа формирования маргинального стиля ПУР.

Базовыми для реализаторского стиля ПУР являются качества Q₄ (напряженность) и О (склонность к чувству вины). Количественные показатели по обоим качествам средние в границах и популяции, и выборки. Таким образом, предпосылкой формирования реализаторского стиля ПУР будет являться некоторое оптимальное значение данных факторов.

Базовые для попустительского стиля ПУР – С (сила Я), О (склонность к чувству вины), мятежность (Q_1). Значение фактора С – среднее в популяции, но самое низкое в выборке. Значение фактора О – среднее и в популяции, и для выборки. Значение фактора Q_1 – выше среднепопуляционного и самое высокое в выборке. Фактор Q_{1+} интерпретируется как либерализм и свободомыслие. Скорее всего, развитость именно этих характеристик и является основой для выбора в качестве механизма реализации процессов ПУР попустительского стиля.

Таким образом, сравнение содержания и значений личностных характеристик, являющихся базовыми, показало, что для каждого стиля ПУР интегрирующей основой его формирования выступают различные качества. В тех же случаях, когда базовым является одно качество (например Н для ситуационного, авторитарного и маргинального стилей ПУР или О для ситуационного, реализаторского и попустительского стилей ПУР), различия будут наблюдаться в количественном значении данного фактора.

Заключительным этапом анализа, направленного на поиск качественного своеобразия структур личностных характеристик, релевантных стилям ПУР, является этап сравнения полученных коррелограмм по их гомогенности – гетерогенности. Для этого использовался экспресс-метод χ^2 . [110]. Данный метод требует подсчета структурного веса каждого качества и на этой основе ранжирования качеств (см. табл. 8.13.). Затем вычисляются корреляционные коэффициенты между количественными характеристиками структуры, полученными таким способом. Количество наблюдений (n) в таком случае считается равным количеству единиц в структуре. При использовании опросника 16PF n равно числу факторов, то есть 16. Структуры считаются разнородными при отсутствии значимых положительных корреляций.

Таблица 8.13

Структурные веса личностных качеств

Стиль ПУР	Ситуационный		Авторитарный		Маргинальный		Реализаторский		Попустительский	
	вес	ранг	вес	ранг	вес	ранг	вес	ранг	вес	ранг
А	14	5	3	14	3	12	8	6.5	0	15
В	0	15	10	6	2	14.5	8	6.5	0	15
С	13	6	14	2.5	3	12	5	10.5	13	1
Е	20	1.5	4	12	9	5.5	5	10.5	5	9.5
F	12	7.5	15	1	4	10	6	8.5	0	15

Стиль ПУР	Ситуаци- онный		Автори- тарный		Марги- нальный		Реализа- торский		Попусти- тельный	
	вес	ранг	вес	ранг	вес	ранг	вес	ранг	вес	ранг
G	4	11	9	7	14	2.5	4	12	6	7.5
H	20	1.5	14	2.5	14	2.5	9	4	5	9.5
I	5	10	5	10.5	6	8	0	16	8	4
L	0	15	5	10.5	0	16	6	8.5	6	7.5
M	2	12.5	3	14	5	9	9	4	7	5.5
N	9	9	3	14	2	14.5	9	4	7	5.5
O	19	3	12	5	9	5.5	10	2	11	2.5
Q ₁	12	7.5	8	8	15	1	3	13.5	11	2.5
Q ₂	2	12.5	0	16	3	12	2	15	2	13
Q ₃	0	15	7	9	7	7	3	13.5	3	11.5
Q ₄	16	4	13	4	13	4	15	1	3	11.5

Обработка результатов исследования указанным способом показала статистически достоверную разнородность структур личностных характеристик руководителей, относящихся к выделенным стилевым подгруппам (см. табл. 8.14.). Это свидетельствует о том, что структуры личностных качеств, лежащих в основе выбора руководителя в пользу того или иного стиля принятия управленческих решений являются различными, качественно гетерогенными.

Таблица 8.14

**Корреляционные коэффициенты, отражающие степень
гомогенности-гетерогенности структур личностных качеств**

Стиль	1	2	3	4	5
1	1.00				
2	.34	1.00			
3	.49	.35	1.00		
4	.38	.24	-.04	1.00	
5	.15	.05	.23	-.07	1.00

Примечание: цифрами обозначены стили принятия управленческих решений: 1 – ситуационный стиль, 2 – авторитарный стиль, 3 – маргинальный стиль, 4 – реализаторский стиль, 5 – попустительский стиль.

Таким образом, обобщая анализ результатов изложенных в данном разделе можно говорить о том, что стиль выработки и принятия управленческих решений детерминирован особенностями именно структурной организации личностных характеристик субъекта управленческой деятельности, их симптомокомплексом.

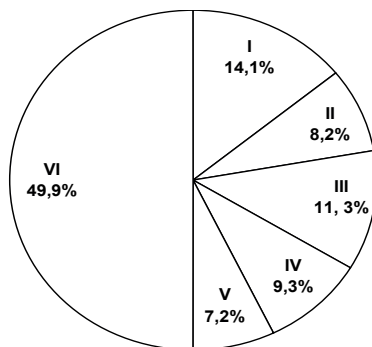


Рис. 8.7. Диаграмма представленности стилевых предпочтений руководителей ($n = 291$). *Примечание:* I – ситуационный стиль; II – авторитарный стиль; III – маргинальный стиль; IV – реализаторский стиль; V – попустительский стиль; VI – группа, объединяющая руководителей с промежуточными стилями ПУР

8.5.2. Половые различия стиля принятия управленческих решений

Дальнейшее исследование было направлено на анализ стилевых предпочтений в мужской и женской выборках. Анализировались данные по каждой шкале и по диагностируемым стилям в целом. Оценка статистической значимости разности средних арифметических мужской и женской выборки проводилась с помощью t-критерия Стьюдента. Выборка, на которой проводилась проверка значимости различий, состояла из 64 руководителей мужчин (возраст от 24 до 60 лет) и 62 руководителей женщин (возраст от 24 до 55 лет). В результате проверки различия средних арифметических по обеим шкалам оказались достоверными при $p < 0,01$. Результаты проверки представлены в таблице 8.15.

Мужчины-руководители более директивны по отношению к подчиненным и более активны в ситуации принятия решения, в ее продуцировании по сравнению с руководителями-женщинами.

Таблица 8.15

**Значимость различий мужской и женской выборок для шкал опросника
«Стиль принятия управленческих решений»**

<i>Шкала</i>	<i>Мужчины</i>		<i>Женщины</i>		<i>Значение t критерия</i>
	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>	
Властность	100,1	16,4	90,56	13,28	4,08
Поведение в проблемной ситуации	120,27	11,73	115,18	14,53	2,47

Примечание: оба показателя t критерия значимы, $p < 0,01$.

Анализ стилевых предпочтений мужчин и женщин также подтверждает гендерную детерминированность стиля принятия управленческих решений. Ниже приведена таблица, в которой показано процентное соотношение мужчин и женщин внутри групп, имеющих стилевую выраженность (см. табл. 8.16.). Общий объем выборки 291 человек (151 мужчина и 140 женщин).

При относительно равном количестве женщин и мужчин среди «маргиналов» и «попустителей», наблюдается преобладание мужчин среди тех, кто предпочитает авторитарный стиль ПУР, а преобладание женщин среди тех, кто предпочитает ситуационный и реализаторский стили.

Таблица 8.16

**Процентное соотношение руководителей, различающихся по полу
в подгруппах с выраженным стилем**

<i>Стиль</i>	<i>Ситуационный</i>	<i>Авторитарный</i>	<i>Маргинальный</i>	<i>Реализаторский</i>	<i>Попустительский</i>
Всего от выборки (%)	14,1	8,2	11,3	9,3	7,2
Мужчины (%)	39,02	87,5	51,5	33,3	44,4
Женщины (%)	60,9	12,5	48,5	66,7	55,6

В целом же в выборке руководителей-мужчин на первом месте стоит авторитарный стиль ПУР, затем маргинальный и ситуационный (при условии исключения промежуточных стилей, которые еще требуют дополнительного анализа). Реже всего мужчины делают выбор в пользу попустительской стратегии в ситуации ПР (рис. 3.2 – мужчины $n=151$; женщины $n=140$).

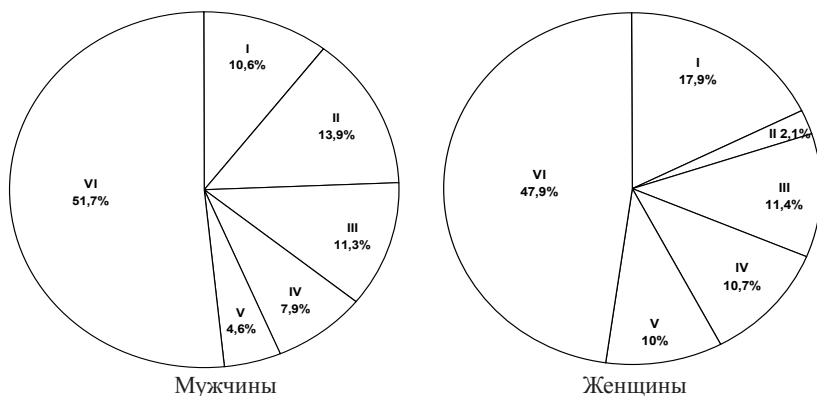


Рис. 8.8. Диаграммы представленности стилиевых предпочтений руководителей, дифференцированных по половому основанию. *Обозначения:* I – ситуационный стиль; II – авторитарный стиль; III – маргинальный стиль; IV – реализаторский стиль; V – попустительский стиль; VI – промежуточные стили ПУР.

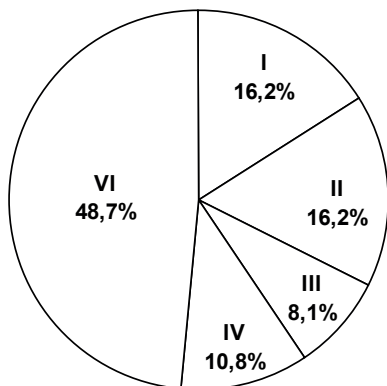
Приоритетный выбор руководителей-женщин – ситуационный стиль, затем маргинальный и реализаторский. Меньше всего среди них тех, кто предпочитает авторитарный стиль ПУР (рис. 8.8).

Таким образом, подтверждается предположение о детерминированности стиля ПУР полом руководителя.

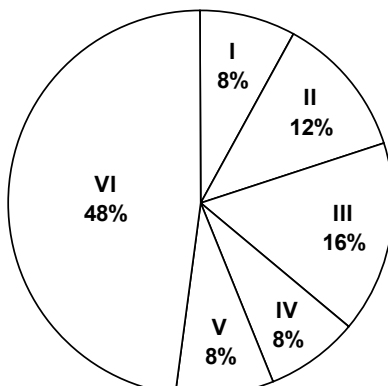
8.5.3. Динамика стилиевых характеристик процесса принятия управленческих решений

Анализ динамики стилиевых предпочтений в зависимости от стажа и возраста руководителей проводился путем дифференциации всего массива данных на группы в соответствии со следующими критериями: по возрасту выделялись группы от 23 лет до 29, от 30 до 39, от 40 до 49 и от 50 и выше (объем всей выборки 173 чел.); по стажу выделялись группы от 1 года до 3 лет, от 4 лет до 7, от 8 до 15 и от 16 и выше (объем всей выборки 167 чел.). Анализировались данные по каждой шкале и по диагностируемым стилям в целом (см. табл. 8.17.–8.21).

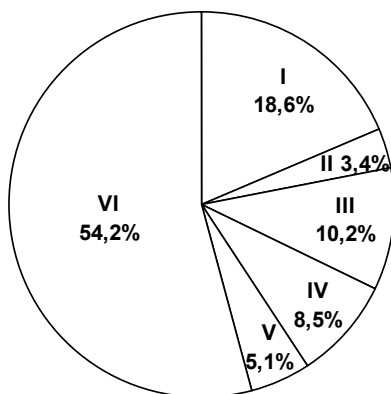
Рассмотрим изменения параметров стиля принятия управленческих решений, обусловленные возрастом руководителей. Обработка результатов проводилась с использованием коэффициента ранговой корреляции r Спирмена, критерия Крускала-Уоллиса H для оценки различий одновременно между четырьмя выборками по каждому из оснований и критерия Фишера ϕ^* (угловое преобразование Фишера) для оценки попарного сравнения выделенных групп по уровню количественно измеряемого признака.



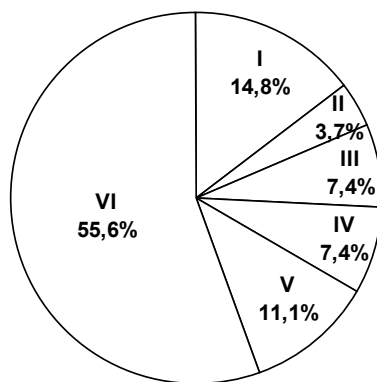
Возраст: 23–29 (n = 37)



Возраст: 30–39 (n = 50)



Возраст: 40–49 (n = 59)



Возраст: 50 и старше (n = 27)

Рис. 8.9. Диаграммы представленности стилей ПУР в различных возрастных подгруппах. Обозначения: I – ситуационный стиль; II – авторитарный стиль; III – маргинальный стиль; IV – реализаторский стиль; V – попустительский стиль; VI – промежуточные стили ПУР

Абсолютное значение корреляции возраста и показателей по шкале «Властность» равно – 0.16, при заданном объеме выборки данная корреляция значима при $p \leq 0,05$. Абсолютное значение корреляции возраста и показателей по шкале «Поведение в проблемной ситуации» равно – 0.14, при заданном объеме выборки данная корреляция значима при $p \leq 0,1$. Таким образом, можно говорить о том, что с увеличением возраста руково-

дителя наблюдается тенденция снижения его директивности и склонность к более либеральным отношениям с подчиненными, а также некоторое снижение активности в ситуации ПР.

Для более детального анализа изменений использовались непараметрические критерии определения достоверности различий. Значения критерия Н. Крускала-Уоллиса оказались незначимы как для параметра «Властность», так и для параметра «Поведение в проблемной ситуации».

Таблица 8.17

**Количественные показатели шкал опросника
«Стиль принятия управленческих решений»
в различных возрастных группах**

<i>Шкала \ Возраст</i>	21–29		30–39		40–49		50 и выше	
	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>
Властность	100.6	16.5	95.3	15.6	95.1	12.9	93.3	15.3
Поведение в проблемной ситуации	120.9	10.5	116.1	16.0	115.8	11.7	115.1	14.3

Однако попарное сравнение количественных показателей по каждой из шкал опросника с помощью F^* критерия Фишера позволило более детально ответить на вопрос о возможных изменениях стиля принятия управленческих решений, обусловленных возрастом руководителей. По параметру «властность» значимо отличаются подгруппа молодых управленцев «23–29» от подгруппы «40–49» ($p \leq 0.1$) и «старшей» подгруппы «50 и выше» ($p \leq 0.01$). Можно полагать, что большая авторитарность молодых управленцев – частный случай феномена «административного рвения», наблюдаемого как раз у не просто начинающих, а именно у молодых руководителей.

Критерий F^* значим при сравнении подгруппы «23–29» с остальными подгруппами: «30–39» $p \leq 0.05$; «40–49» $p \leq 0.05$; «50 и выше» $p \leq 0.1$.

Таблица 8.18

**Процентное соотношение руководителей,
с выраженным стилем ПУР в возрастных подгруппах**

<i>Возраст \ Стиль</i>	<i>Ситуационный</i>	<i>Авторитарный</i>	<i>Маргинальный</i>	<i>Реалистический</i>	<i>Попустительский</i>
23–29	16,2	16,2	8,1	10,8	-
30–39	8	12	16	8	8
40–49	18,6	3,4	10,2	8,5	5,1
50 и старше	14,8	3,7	7,4	7,4	11,1

При сравнении процентного соотношения руководителей разного возраста в стилевых подгруппах обращает на себя внимание отсутствие «попустителей» среди молодых руководителей. Интерпретация данного факта не может ограничиваться лишь феноменом «административного рвения». Необходимо учитывать и те социально-экономические изменения, которые происходили в период формирования руководителей, отнесенных к данной возрастной группе. Поэтому, для поиска более конкретного ответа на вопрос о возрастной детерминации стилей ПУР в дальнейшем необходимо лонгитюдное исследование.

Анализ динамики стилей ПУР в зависимости от стажа управленческой деятельности проводился по аналогичной схеме. Корреляции шкал опросника и стажа управленческой деятельности оказались незначимы.

Таблица 8.19

**Количественные показатели шкал опросника
«Стиль принятия управленческих решений» в группах,
дифференцированных по стажу управленческой деятельности**

<i>Шкала \ Стаж</i>	<i>1–3</i>		<i>4–7</i>		<i>8–15</i>		<i>16 и выше</i>	
	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>	<i>М</i>	<i>σ</i>
Властность	98.9	14.8	94.2	16.3	95.3	14.5	95.4	13.8
Поведение в проблемной ситуации	118	11.7	116.6	16.3	115.2	13.1	118.1	12.8

Таблица 8.20

**Процентное соотношение руководителей,
с выраженным стилем ПУР в подгруппах дифференцированных
по стажу управленческой деятельности**

<i>Стаж \ Стиль</i>	<i>Ситуа- ционный</i>	<i>Автори- тарный</i>	<i>Марги- нальный</i>	<i>Реализа- торский</i>	<i>Попусти- тельский</i>
1–3	20,8	9,4	9,4	7,5	5,7
4–7	11,4	13,6	15,9	11,4	6,8
8–15	10	10	7,5	7,5	15
16 и больше	13,3	6,6	10	10	6,6

При попарном сравнении подгрупп с использованием критерия ϕ^* Фишера обнаружилось, что по параметру «властность» значительно различались подгруппы «1–3» и «8–15» ($p \leq 0.1$). По параметру «поведение в проблемной ситуации» критерий ϕ^* значим при сравнении подгрупп «1–3» и «8–15» ($p \leq 0.1$); «4–7» и «8–15» ($p \leq 0.1$). Значимые различия в распреде-

лении параметра «поведение в проблемной ситуации», которые были получены, и сравнение средних арифметических, свидетельствуют о нелинейной U-образной зависимости между стажем управленческой деятельности и степенью избегания-продуцирования ситуаций принятия решения. Кроме того, все значимые различия сконцентрированы вокруг группы «8–15» (профессиональная стабилизация), что свидетельствует о том, что по мере профессионального становления, по мере освоения и закрепления управленческого опыта формируется устойчивый стиль принятия управленческих решений, который остается достаточно стабильным в дальнейшем.

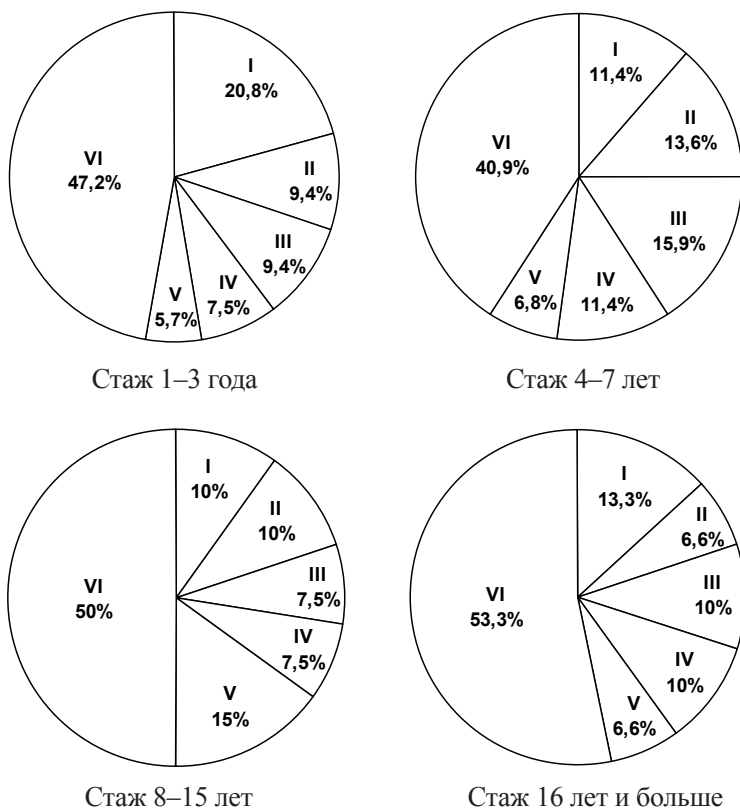


Рис. 8.10. Диаграммы представленности стилей ПУР, в подгруппах, дифференцированных по стажу управленческой деятельности.

Примечание: I – ситуационный стиль; II – авторитарный стиль;

III – маргинальный стиль; IV – реализаторский стиль;

V – попустительский стиль; VI – промежуточные стили ПУР.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что динамика стиля ПУР приходится на начальные этапы карьеры: на адаптационный период и период первичной профессионализации. Далее происходит стабилизация механизмов реализации процессов ПУР, что выражается в сохранении тех стратегий, которые были сформированы ранее.

Подводя итог исследованиям, направленным на обнаружение субъектных детерминант стилей принятия управленческих решений можно сделать следующие выводы:

1. Разнообразие стилей принятия управленческих решений обусловлено не аналитической, а структурной организацией релевантных характеристик субъекта управленческой деятельности. В основе каждого стиля принятия управленческих решений лежит определенная структура субъектных характеристик, которая и является субъектным предиктором выбора руководителем стиля ПУР.

2. Структуры личностных качеств, стоящие за тем или иным стилем принятия управленческих решений обладают качественным своеобразием и различаются по степени их организованности, когерентности и дивергентности.

3. Сравнительная эффективность стилей принятия управленческих решений напрямую связана со степенью организованности структуры личностных качеств и определяется ей. Чем более организована, когерентна и дивергентна структура личностных качеств, тем более эффективный стиль принятия управленческих решений предпочитается руководителем.

4. Качественное своеобразие структур личностных черт проявляется и в том, что для каждого стиля ПУР интегрирующей основой его формирования выступают различные личностные характеристики.

5. Выбор стиля принятия управленческих решений детерминирован полом руководителя. Авторитарный стиль принятия управленческих решений в большей степени присущ мужчинам, руководители-женщины предпочитают ситуационный и реализаторский стиль.

6. С увеличением возраста руководителя наблюдается тенденция снижения директивности и склонность к более либеральным отношениям с подчиненными, а также некоторое снижение активности в ситуации ПР.

7. Динамика стиля ПУР приходится на начальные этапы карьеры, далее происходит стабилизация механизмов реализации процессов ПУР, что выражается в сохранении тех стратегий, которые были сформированы ранее.

В заключение рассмотрения проблемы стилевых различий процессов ПУР целесообразно резюмировать его основные результаты. Индивидуальный стиль в целом – как инструмент организации взаимо-

действия человека с миром является предметом и теоретических и эмпирических исследований. Наряду с такими понятиями как стиль жизни, когнитивный стиль, индивидуальный стиль деятельности в организационной психологии и психологии менеджмента используется понятие стиль руководства. Стилиевые проявления психики многообразны, стилиевая сфера является сложной иерархической структурой с нелинейными связями между ее составляющими.

В. А. Толочек, анализируя концепции, рассматривающие управленческий стиль, предлагает выделять четыре обобщающих подхода:

- 1) личностный (определяется выделением индивидуальных особенностей руководителя в качестве главной детерминанты его стиля);
- 2) поведенческий (связывает стили с поведением руководителя, особенностями его личности, отношениями и мотивами подчиненных);
- 3) комплексный (выражается в стремлении обобщить наиболее известные детерминанты стиля);
- 4) структурно-функциональный (характеризуется постановкой вопроса о внутренней организации стиля) [57].

Именно четвертое направление позволяет ответить на прикладные вопросы, связанные с прогнозом поведения руководителя в той или иной ситуации, с анализом динамики стиля, и, наконец, решить проблему эффективности стиля.

Неоднозначность ответа на вопрос о том, какой стиль эффективнее, обусловлена ситуативной поливариативностью управленческой деятельности. Содержание конкретной управленческой ситуации определяет ее субъективную интерпретацию, то есть когнитивно-эмоциональную репрезентацию ситуации в сознании, которая в свою очередь, и «заставляет» сделать выбор в пользу той или иной поведенческой стратегии (стиля).

Анализ критериев, лежащих в основе каждой из типологий управленческого стиля, свидетельствует о том, что специфика процесса принятия управленческих решений обязательно учитывается их авторами. Следовательно, стиль принятия управленческих решений – одна из базовых составляющих стиля управленческой деятельности, требующая детального изучения. Кроме того, ни одна представленная модель не претендует на исчерпывающее описание реальности. Многообразие стилей заставляет исследователей создавать новые классификации, которые бы учитывали уже существующие модели и их соответствие эмпирическим данным. Помимо этой, теоретической проблемы, есть и еще одна проблема, уже скорее прикладного характера, – это слабая разработанность вопроса о диагностике стилиевых различий.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию ряда управленческих функций, где принятие решения рассматривается как одна из наиболее существенных, значимых, регулирующих и пронизывающих весь процесс деятельности руководителя функций. Реализация функции принятия управленческих решений опирается на процесс принятия решений. Особенности реализации функции принятия управленческих решений обязательно учитываются при определении индивидуального стиля управленческой деятельности. Стилистая типология в настоящее время представляется наиболее адекватной при определении субъектных детерминант эффективности управленческой деятельности. Поэтому для решения теоретических и практических задач так необходим инструментарий для диагностики стилей. Стил управления – это интегральная характеристика стратегий поведения руководителя в разнообразных управленческих ситуациях. Стил управления складывается из частных стилей: принятия управленческих решений, делового общения, поведения в конфликтной ситуации и т. д. Более детальное изучение стиливых особенностей ПУР должно опираться на классификацию стилей. Необходим инструментарий для диагностики индивидуально-типических предпочтений руководителя в ситуации принятия решений.

Для того чтобы создать методику опросного типа, необходимо определиться с содержанием диагностического конструкта «стил принятия управленческих решений». Содержательная специфика процесса принятия управленческих решений заключается в том, что эти решения не могут быть описаны и раскрыты как что-то одно: только как индивидуальные, или только как групповые решения; или даже как их суммативное объединение. Раскрытие их сущности возможно лишь с позиций понимания управленческих решений как тех и других одновременно, то есть с позиций принципа дополнителности. Поэтому первичный конструкт по необходимости распался на два конструкта второго порядка. Один из них описывал процесс ПР как интериндивидуальный, а другой – как индивидуальный выбор. В качестве характеристик, отражающих интериндивидуальный характер процесса ПУР, выступали: специфика взаимодействия руководителя с подчиненными; уровень допускаемой самостоятельности работников; степень включенности, привлечения группы в сам процесс выработки решения и в процесс его реализации; наличие или отсутствие у подчиненных свободы выбора, свободы действий. Данный конструкт, был условно обозначен как «властность». В качестве характеристик, отражающих индивидуальный характер процесса ПУР,

выступали: отношение к ситуации принятия решения, степень активности и самостоятельности в проблемной ситуации. Конструкт, описывающий личностную позицию управленца по отношению к проблемной ситуации, был условно обозначен как «поведение в проблемной ситуации».

Каждый конструкт представлен в виде континуума. Крайними значениями континуума «Властность» являются «либерализм» и «директивность», а континуума «Поведение в проблемной ситуации» – «избегание ситуаций ПР» и «продуцирование ситуаций ПР». Ортогональное расположение указанных континуумов позволило выделить пять стилей ПУР, четыре из которых соответствуют попарному сочетанию качеств «либерализм – директивность» и «отказ – продуцирование проблемной ситуации». Суть пятого стиля – отсутствие какого-либо стилиевого предпочтения. Стиль, объединяющий директивность и продуцирование проблемной ситуации, назван авторитарным; директивность и отказ от принятия решения – маргинальным; либерализм и продуцирование проблемной ситуации – реализаторским; либерализм и отказ от принятия решения – попустительским. Пятый вариант обозначается как ситуационный стиль.

Таким образом, описанный конструкт и его составляющие позволяют определить с поведенческими индикаторами каждого стиля, что является отправным моментом при формулировке пунктов первоначального варианта опросника. Следующим шагом в создание тестовой процедуры для диагностики стиля ПУР являлось проведение необходимой и достаточной психометрической проверки разрабатываемой методики.

Первый этап психометрического обоснования заключался в проверке диагностической пригодности утверждений методики. На втором этапе психометрической проверки доказывалась надежность методики. Были проверены два основных вида надежности: надежность по однородности и надежность по устойчивости. Третий этап психометрической проверки заключался в оценке двух основных видов валидности: валидности критериальной и валидности конструктивной. Итогом проведения необходимой психометрической проверки стал опросник, включающий 51 пункт и предварительные нормы для диагностики стилиевой принадлежности руководителей.

Наличие инструментария для оценки индивидуально-типологических стилиевых особенностей принятия управленческих решений позволяет организовать эмпирические исследования как теоретического, так и прикладного плана. Целью первого такого исследования был поиск лич-

ностных характеристик, определяющих ту или иную стилевую принадлежность руководителей. В качестве методики диагностики личностных качеств использовался опросник 16PF. При интерпретации на аналитическом уровне анализу подвергались средние арифметические и стандартные отклонения по каждой шкале 16PF для каждой группы испытуемых. Таким образом, был получен перечень наиболее типичных личностных особенностей индивидов, принадлежащих к той или иной группе. Однако, средние показатели различались не существенно и поэтому, подобный анализ не позволял оценить меру качественного своеобразия личностных характеристик, стоящих за каждым из выделенных стилей. Для решения этой задачи был необходим иной уровень анализа – структурный. При интерпретации данных на более обобщенном структурном уровне анализировались матрицы интеркорреляции и коррелограммы личностных качеств. Подсчитывались индексы когерентности, дивергентности и общей организованности структуры, анализировалась функциональная роль каждого качества (ведущие и базовые), исследовалось качественное своеобразие структур, лежащих в основе стилевых предпочтений, то есть определялась степень гомогенности-гетерогенности структур. Сравнение полученных коррелограмм по гомогенности-гетерогенности показало статистически достоверную их разнородность. Это указывало на то, что структуры личностных качеств как субъектных детерминант стиля принятия управленческих решений являются различными, качественно гетерогенными. Таким образом, стало очевидно, что стиль выработки и принятия управленческих решений детерминирован особенностями именно структурной организации личностных характеристик субъекта управленческой деятельности, их симптомокомплексом.

Степень организованности структур личностных качеств, мерой которой является индекс организованности структуры (ИОС), снижается от ситуационного к попустительскому. Эффективность достижения любого внешнего критерия напрямую связана с мерой организованности релевантной структуры субъектных характеристик. Эмпирически наблюдаемая эффективность стилей ПУР также согласована со степенью организованности структуры личностных качеств. Именно степень организованности структуры, а не количественная выраженность отдельных личностных характеристик и является одной из субъектных детерминант стиля ПУР.

Дальнейшее исследование было направлено на анализ стилевых предпочтений в мужской и женской выборках. Была подтверждена половая детерминированность стиля принятия управленческих решений. При относительно равном количестве женщин и мужчин среди «мар-

гиналов» и «попустителей», наблюдается преобладание мужчин среди «авторитарных» по стилю ПУР управленцев, а преобладание женщин, среди «ситуационистов» и «реализаторов».

Анализ динамики стилиевых предпочтений в зависимости от стажа и возраста руководителей проводился путем дифференциации всей выборки на подгруппы. Было обнаружено, что по мере увеличения возраста происходит снижение показателей по каждой из шкал опросника.

Таким образом, результаты проделанной работы кратко можно отразить в следующих положениях:

1. Стил ь управленческой деятельности – сложное интегративное образование, составными элементами которого являются стилиевые особенности реализации отдельных управленческих функций.

2. Практически любая управленческая функция опирается на специфический механизм реализации, который, в свою очередь, может быть описан с позиций индивидуально-стилевой типологии. Анализ управленческого стилиа и индивидуальной управленческой концепции должны начинаться с диагностики поведенческих (стилиевых) особенностей наблюдающихся при реализации определенных управленческих функций.

3. Функция принятия решений – ключевая функция управленческой деятельности. Поэтому, на примере анализа стилиевых механизмов реализации именно этой функции целесообразно рассмотреть алгоритм решения задачи под условным названием «Оценка стилиевых особенностей деятельности руководителя».

4. Поведение руководителя в проблемных ситуациях характеризуется достаточной устойчивостью, основу которой составляет стил ь принятия управленческих решений. Стилиевые особенности, на базе которых реализуется процесс принятия управленческих решений, обладают относительной независимостью от общеуправленческих стилиев деятельности.

5. Стил ь принятия управленческих решений формируется как синтез двух ортогональных поведенческих характеристик: способа организации взаимодействия руководителя с подчиненными и способа поведения руководителя в проблемной ситуации. Данные характеристики выступают параметрами – основаниями для классификации стилиев ПУР.

6. Поведение руководителя по каждому из параметров, лежащих в основе классификации, может быть описано в диапазоне от либерализма до директивности и от избегания, отказа от решения проблемных ситуаций до намеренного их продуцирования соответственно.

7. Разнообразие стилей принятия управленческих решений обусловлено не аналитической, а структурной организацией релевантных характеристик субъекта управленческой деятельности. В основе каждого стиля принятия управленческих решений лежит определенная структура субъектных характеристик.

8. Структуры личностных качеств, стоящие за тем или иным стилем принятия управленческих решений обладают качественным своеобразием и различаются по степени организованности.

9. Сравнительная эффективность стилей принятия управленческих решений напрямую связана со степенью организованности структуры личностных качеств и определяется ей. Чем более организована, когерентна и дивергентна структура личностных качеств, тем более эффективный стиль принятия управленческих решений предпочитается руководителем.

10. Параметры, лежащие в основе классификации стиля принятия управленческих решений, имеют меру индивидуальной выраженности, что открывает принципиальную возможность их квантификации посредством психометрического инструментария и позволяет диагностировать стиль принятия управленческих решений, сочетая попарно индивидуальные показатели по каждому из параметров.

11. Понятие «стиль принятия управленческих решений» рассмотрено как психодиагностический конструкт, распадающийся на два конструкта второго порядка: «властность» и «поведение в проблемной ситуации».

12. Проведена необходимая и достаточная психометрическая верификация опросной методики, разработанной для диагностики стиля принятия управленческих решений. Этапы психометрической проверки: анализ пунктов, проверка надежности по однородности и по устойчивости, оценка конструктной и критериальной валидности.

13. Выбор стиля принятия управленческих решений детерминирован полом руководителя. Авторитарный стиль принятия управленческих решений в большей степени присущ мужчинам, руководители-женщины предпочитают ситуационный стиль. По некоторым стилям существует неравномерная представленность руководителей-мужчин и руководителей-женщин, в группе имеющей авторитарный стиль ПУР (соотношение мужчин и женщин – семь к одному) и в группе, имеющей реализаторский стиль (соотношение мужчин и женщин – один к двум).

14. Динамика стиля принятия управленческих решений наблюдается в начале карьеры и при переходе от возраста ранней взрослости к середине жизни. Затем происходит стабилизация стилевых предпочтений, которые остаются устойчивыми на протяжении последующих лет.

Завершая представленный выше анализ, напомним также о еще одном обстоятельстве. Важным аспектом данного анализа является то, что он непосредственно связан с реализацией заключительного этапа общего «алгоритма исследования» предписываемого принципом метасистемного подхода – интегративным. Конкретно это означает, что в данной главе его реализация была продолжена по отношению к одной из базовых метасистем – деятельности руководителя, но взятой, однако, уже с учетом ее личностной детерминации и обусловленности. В итоге такой постановки проблемы, она с логической необходимостью «выводит» на фундаментальную психологическую проблематику – *стилевую*. Во взаимодействии и сложнейших взаимодейстериационных отношениях процессов ПУР с метасистемами управленческой деятельности и личности руководителя имеет место порождение такого общего и важного как с теоретической, так и с практической точки зрения феномена, каковым и выступает феномен стиля. В данной связи речь, разумеется, идет не о стиле деятельности в целом, а о стилке реализации процессов ПУР. Тем самым возникает еще одно «интегративное измерение» управленческой деятельности, равно как и реализации процессов выбора в ней, связанное с их взаимным комплексированием и соответственно, – с генерацией тех новых, интегративных по своей сути эффектов и феноменов, которые возникают как его итоговые эффекты. Одним из важнейших среди них как раз и выступает феномен стиля реализации этих процессов.

Глава 9. Закономерности рефлексивной регуляции процессов принятия управленческих решений

Прежде чем непосредственно обратиться к основной теме данной главы, представляется необходимым сформулировать ряд положений общего характера, связанных с принципиальными соотношениями двух базовых процессов – принятия решения и рефлексии. Действительно, любой процесс, онтологически представленный в содержании психики и гносеологически дифференцируемый ей же самой в этом содержании при его познании, глубоко своеобразен и уникален. Однако даже на фоне этой уникальности каждого психического процесса особым своеобразием характеризуются два процесса – рефлексии и принятия решения. Первый – в силу того, что он уникален в строгом и непосредственном смысле данного понятия, так как присущ только человеку, выделяя его из ряда всех иных живых существ. Второй – в силу его беспрецедентной сложности и гетерогенности, синтетичности и органичного «сплава» в нем всех основных категорий иных психических процессов (когнитивных, эмоциональных, мотивационных, волевых), а тем самым его принадлежности к особому классу психических процессов – интегральным процессам. Однако уникальность и предельное своеобразие каждого из этих двух процессов отнюдь не означает их автономности друг от друга; как раз наоборот – высочайшая степень сложности того и другого объективно предполагает их взаимосвязь, существование системы закономерных отношений и взаимодействий между ними. Причем эти связи и отношения не менее своеобразны, чем указанные процессы, взятые «сами по себе».

Действительно, анализ показывает, что связи и отношения рефлексии с процессом принятия решения (ПР) являются, пожалуй, наиболее специфическими и глубокими, нежели со всеми иными психологическими процессами. Так, рефлексия и принятие решения – это два процесса, во многом противоположные и даже антагонистические по своей функциональной направленности. Они, однако, во многом близки и сходны по своей психологической природе, а потому взаимодополняют и взаимопологают друг друга. Рефлексия (и как процесс, и как состояние, и как свойство) особенно необходима во всех тех ситуациях, организация поведения в которых сопряжена с выбором, неопределенностью, необходимостью ее преодоления. «Рефлексивная пауза» нигде так не-

важна, а рефлексивные процессы и механизмы нигде не являются столь значимыми, как в этих «точках разрыва поведенческого континуума». Тем самым процессы ПР объективно предполагают актуализацию рефлексивных процессов и в значительной мере состоят в них. Фаза так называемой «информационной подготовки» решений в традиционных схемах описания этого процесса во многом тождественна «внутреннему сканированию» – поиску, то есть, по существу, процессу рефлексии.

Диалектика отношений процессов рефлексии и ПР, однако, такова, что они имеют и черты принципиальных различий и даже – противоположности. Принятие решения – это (по определению) процесс, предполагающий непосредственный «выход» на организацию и реализацию поведения, деятельности и общения И в этом смысле он представляет собой, действительно- и деятельностно-ориентированный процесс. Рефлексия же, наоборот, по самой своей сути предполагает и даже требует «приостановки», паузы в поведенческом и деятельностном континууме. Она активна, но недействительна. Понятно, что такого рода противоположность обусловлена функциональной специализацией указанных процессов, которые именно в силу этой специализации органично взаимодействуют друг друга.

Тесная взаимосвязь процессов принятия решения и рефлексия проявляется и в том, что вторые оказывают очень существенное – регуляторное и организующее – влияние на первые. Рефлексия выступает значимой детерминантой процессуальных характеристик и результативных параметров принятия решения. В специальных исследованиях были выявлены и охарактеризованы основные закономерности этой связи [117, 119, 120, 121, 122, 126, 127]. В двух последующих параграфах будут рассмотрены главные из них.

Все рассмотренные выше положения носят достаточно общий характер и эксплицируют соотношения рефлексии и процессов принятия решения именно их обобщенном виде. Вместе с тем, именно поэтому они – как *общие* должны обязательно использоваться и, более того, – выступать основой для решения любых *частных*, специальных проблем. В силу этого, они должны выступить в качестве таковых и по отношению к проблеме рефлексивной регуляции процессов ПУР. Кроме того, в ходе дальнейшего изложения мы будем опираться не только на те материалы, которые были получены в исследованиях этих процессов, но и привлекать данные, полученные при разработке проблемы рефлексивной регуляции выбора как в профессиональной деятельности иных видов, так и в ходе их экспериментального исследования [131, 133]. Такой

шаг тем более целесообразен, что закономерности рефлексивной регуляции процессов ПР различных категорий характеризуются подчеркнутым сходством, а нередко – и инвариантностью их смысла и содержания.

9.1. Рефлексивные детерминанты качества процессов принятия решения

В одном из исследований изучалась зависимость качественных параметров процессов ПР от индивидуальной *меры развития рефлексивности* [136]. Оно было направлено на то, чтобы попытаться установить функциональную связь между двумя переменными – мерой рефлексивности и результативными параметрами процессов ПР. «Независимой» среди этих переменных выступала мера рефлексивности, а «зависимой» – качество реализации процессов ПР. Для диагностики меры рефлексивности применялась специальная психометрическая методика, апробированная ранее в ряде исследований и показавшая свою конструктивность [136]. Экспериментальными моделями для определения индивидуальных различий качественных параметров процессов ПР являлись компьютерные методики «Концерн» и «Выбор» [110]. В экспериментах приняло участие 220 испытуемых в возрасте от 18 до 47 лет, обоюбого пола.

В результате проведения экспериментов и обработки данных была получена основная зависимость, связывающая две изучаемые переменные (см. рис. 9.1).

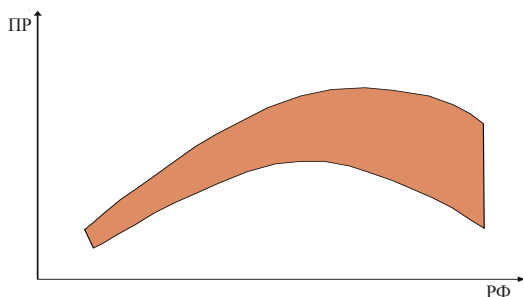


Рис. 9.1. Зависимость качества реализации процессов ПР от уровня рефлексивности (РФ). Схематизировано. Примечание: на графике представлена «трубка» значений качества ПР при изменении уровня рефлексивности (РФ) то есть зависимость, учитывающая также и разброс величин качества

Анализ представленных данных позволяет сделать следующие заключения.

Во-первых, между изученными переменными отсутствует какая-либо прямая, однозначная зависимость. Эта связь носит существенно более сложный характер, приближаясь к инвертированной U-образной зависимости. Подобный тип зависимости уже был неоднократно выявлен нами по отношению к связи параметра рефлексивности и ряда иных субъектных и деятельностных характеристик. В частности, такого рода зависимость обнаружена между индивидуальной мерой рефлексивности и эффективностью управленческой деятельности [113]. Для такого рода зависимостей (в общем плане) характерно наличие двух областей минимальных значений зависимой переменной (в нашем случае – эффективности ПР). Они соотносятся, соответственно, с минимальным и максимальным значением «независимой» переменной. Одновременно для них же характерна «точка (точнее, область) максимума значений «зависимой» переменной, соотносящаяся с некоторыми «промежуточными – средними величинами независимой переменной. Это вскрывает принадлежность такого рода зависимости к так называемым зависимостям «типа оптимума».

Общий смысл обнаруженной зависимости состоит в том, что максимальное качество процессов ПР имеет место не при минимальной рефлексивности (что вполне естественно и понятно), но и не при максимальном ее значении (что уже менее очевидно с априорной точки зрения). Оно максимально на некотором промежуточном, хотя и достаточно высоком значении рефлексивности. Эту же зависимость можно интерпретировать несколько иначе. Первоначальный рост рефлексивности приводит к существенному возрастанию качественных параметров процессов ПР. Затем, однако, прямая зависимость между ними достигает определенного предела: она вначале перестает действовать в своей прямой форме, а затем трансформируется в обратную зависимость.

Эта и другие полученные ранее аналогичные зависимости показывают, что, по-видимому, существует некоторая зона, интервал оптимальных значений рефлексивности, при котором значения «внешнего критерия» (эффективности деятельности, качества ПР и др.) являются максимальными. «Сдвиги» как в сторону уменьшения, так и в сторону увеличения рефлексивности ведут к снижению значений «внешнего критерия». Во-вторых, не менее очевиден и еще один экспериментальный результат. Он, как можно видеть из рис. 9.1, состоит в том, что *величина разброса* и, соответственно, дисперсия значений зависимой переменной (качества ПР) не остаются постоянными на всем континууме значений независимой переменной – индивидуальной меры рефлексивности. Разброс значений возрастает пропорционально возрастанию

самой независимой переменной. Другими словами, увеличение степени рефлексивности одновременно приводит и к возрастанию *степени вариативности* ее взаимосвязи с качественными параметрами процесса ПР. Чем выше рефлексивность, тем больше вариативность ее связи с качественными – результативными – показателями ПР как таковыми (своеобразная «свобода» связи). Складывается ситуация, при которой возрастание рефлексивности как бы нивелирует, «смазывает» зависимость от нее качественных параметров ПР (хотя в общем виде эта зависимость продолжает существовать). Есть основания думать, что данный результат объясняется тем, что возрастание меры рефлексивности приводит к усилению влияния на изучаемую зависимость ряд иных «сцепленных» с рефлексивностью параметров (например, нейротизма, флексибильности, эмпатичности, когнитивной сложности и др.). Их влияние на зависимую переменную – качество ПР достаточно сложно и неоднозначно, что и проявляется в диверсифицированности рассматриваемой здесь зависимости. Рефлексивность, наряду с тем, что сама влияет на качество процессов ПР, изменяет и в основном *повышает меру сензитивности* субъекта к влиянию на процессы ПР многих и субъектных, и объектных факторов.

Таким образом, обнаруженная зависимость имеет две основные стороны, обладает двояким смыслом. С одной стороны, она существует «сама по себе» и принадлежит к особому виду зависимостей – зависимостям типа оптимума. С другой стороны, на эту зависимость «накладывается» и взаимодействует с ней другая зависимость. Это – закономерная связь степени ее выраженности с индивидуальной мерой рефлексивности. Рефлексивность как таковая, выступая «аргументом» в функциональной зависимости от нее качественных параметров ПР, одновременно является и детерминантой диверсифицированности этой зависимости. Возникает своего рода «зависимость второго порядка» – метазависимость, «накладывающаяся» на основную («первичную») и изменяющая меру ее строгости. Такого рода метазависимости уже были рассмотрены нами в общеметодологическом плане в [131, 134] и объяснены особой *диверсифицирующей функцией* рефлексивности. Суть этой функции как раз и состоит в том, что параметр рефлексивности может оказывать и, как правило, оказывает, наряду со своим основным влиянием на те или иные переменные, еще и определенное дополнительное влияние. Последнее состоит в увеличении дисперсии – меры «разброса» значений той переменной, влияние на которую со стороны рефлексивности изучается – при увеличении самой меры рефлексивности.

Вместе с тем диверсифицирующая функция – это лишь одна из целого ряда функций, присущих рефлексивности и доступных экспериментальному обнаружению. Так, в частности, существует еще одна функция – *модерирующая*. Суть этой функции в общем плане состоит в том, что параметр рефлексивности может, не изменяя принципиального характера какой-либо зависимости двух психологических переменных, влиять на меру и даже частично на форму ее проявления (то есть «модерировать» их).

Так, с этих позиций нами была экспериментально исследована зависимость двух достаточно общих психологических переменных – уровня *интеллекта* и *качества процессов ПР*. Известно, что, хотя в целом их зависимость очень сложна и неоднозначна, все же существует достаточно выраженная тенденция к прямой связи качества ПР и уровня интеллекта. Неоднозначность же этой зависимости обусловлена не только предельно общим характером самих исследуемых переменных, но и влиянием на нее множества трудноучитываемых и слабоконтролируемых факторов, в частности фактора рефлексивности. При анализе данной зависимости мы попытались учесть этот фактор, а для этого провели обработку результатов *отдельно* для двух подгрупп испытуемых, на которые была разделена вся экспериментальная выборка. В первую подгруппу вошли лица с относительно наименьшими значениями индивидуальной меры рефлексивности, а во вторую – с относительно наибольшими значениями.

В результате оказалось, что зависимость, полученная в группе низкореклексивных индивидов, в целом располагается «под» зависимостью, полученной в подгруппе высокореклексивных индивидов. Это означает, что качественные (результативные) параметры процессов ПР во второй группе выше, а само свойство рефлексивности оказывает в целом положительное влияние на процессы ПР. Вместе с тем эта зависимость проявляется с двумя существенными оговорками. Параметр рефлексивности и сила его влияния на процессы ПР отчетливее обнаруживаются на некоторых средних значениях интеллекта, а на его «полюсах» проявляются в значительно меньшей мере. Особенно важно, на наш взгляд, то, что высокие значения интеллекта приводят к практически полной нивелировке влияния разных уровней рефлексивности на качество ПР. Здесь параметр рефлексивности обуславливает собой различия в способах ПР, но не в их итоговом качестве. Иначе говоря, параметр рефлексивности при высоких значениях интеллекта во многом утрачивает свою роль детерминанты результативных различий, но начинает выступать как детерминанта *стилевых различий* процессов ПР, к анализу которых мы обратимся в следующем параграфе.

9.2. Рефлексивные детерминанты процессуальной организации принятия решения

Представленное выше исследование, позволив получить определенные зависимости, имеет и более общий смысл. Дело в том, что в нем затрагивается очень сложная и многомерная проблема связи процессов ПР, с одной стороны, и взаимоотношений собственно интеллектуальных и рефлексивных детерминант – с другой. Один из ее аспектов и был рассмотрен в описанном исследовании. В то же время, данная проблема непосредственно связана и с еще одним важнейшим аспектом изучения процессов ПР в зависимости от параметра рефлексивности. Это вопрос о содержательных, *процессуальных* (в частности, стилевых) различиях реализации процессов ПР в зависимости от степени рефлексивности. Процессуальный аспект является одновременно вторым основным (после результативного) этапом общего плана экспериментальных исследований рефлексивных детерминант процессов ПР.

Основная задача данного цикла исследований формулируется следующим образом: влияют ли, и если да, то как именно, различия в индивидуальной мере развития рефлексивности на процессуальные, собственно содержательные особенности реализации процессов ПР? При решении этих вопросов необходимо учитывать два исходных методологических положения.

Во-первых, следует учитывать принципиально двоякий характер детерминирующих воздействий рефлексивности на содержательные и процессуальные особенности ПР (равно как и на все иные психические процессы, структуры, феномены и пр.). С одной стороны, рефлексивность может выступать и выступает *непосредственной*, достаточно мощной детерминантой динамики и содержания тех или иных процессов. Она – фактор, непосредственно влияющий на какие-либо структурные и процессуальные образования, феномены и др. Однако, с другой стороны, не менее, а, пожалуй, еще более широко представлен иной *опосредствованный* тип влияния рефлексивности на содержательные (и результативные) параметры тех или иных процессов и образований. Два этих типа влияния были подробно охарактеризованы в методологическом плане в [133, 134]. Трудность состоит и в том, что «развести» эти два типа влияния рефлексивности крайне сложно. Более того, само их разделение «в исследовательских целях» приводит обычно к огрублению и схематизации изучаемой психической реальности. Наконец,

следует учитывать и то, что параметр рефлексивности, в силу его очень высокой обобщенности и предельной интегративности, оказывается как бы «сцепленным» со многими другими (также обычно достаточно сложными) детерминантами и факторами.

Во-вторых, необходимо помнить и о том, что процессуальный, содержательный аспект организации принятия решения тесно связан с одним из основных направлений психологической теории решений в целом – со «стратегическим» направлением. В нем исследуются общие стратегии реализации процессов ПР, а также их процедурные варианты, в том числе и обусловленные теми или иными субъектными детерминантами. В рамках данного направления сложились определенные традиции и нормы анализа особенностей процессуального содержания принятия решений и их индивидуальных вариантов в зависимости от тех или иных объектных и субъектных факторов. Одной из наиболее общих среди них является рассмотрение процессуального содержания принятия решений (и его вариантов) в трех основных планах, аспектах.

1. В аспекте содержательных и динамических характеристик основных структурных *компонентов* процессов ПР – компонентов так называемой *формальной структуры ПР*. Ими, как известно, являются критерии, правила, способы, информационная основа, альтернативы, гипотезы. Данный план предполагает установление качественных и количественных характеристик указанных компонентов, а также их различий в зависимости от того или иного детерминирующего фактора, в частности от степени рефлексивности субъекта.

2. В аспекте содержания основных *феноменов и эффектов*, сопровождающих процесс выбора и оказывающих на него активное влияние. Данный аспект составляет, как известно, еще одно направление психологической теории решений – *феноменологическое*. Он связан с изучением тех многообразных и специфических явлений, которые возникают в ходе решений (например, явления «сдвига риска», феномена «самоукрепления первой гипотезы», «явления Ирвина», феномена «диагностического обеднения» и мн. др.).

3. В аспекте *обобщенных* характеристик процессуальной организации принятия решения – общих принципов организации выбора, предпочитаемых стратегий их реализации, обобщенных динамических особенностей решений и др.

Наличие трех указанных выше аспектов процессуального анализа принятия решения может способствовать также и систематизации данных по этой проблеме. Полученные нами материалы относительно вли-

яния параметра рефлексивности на процессуальные характеристики ПР целесообразно рассмотреть поэтому именно в соответствии с ними. В самом деле, в исследованиях когнитивистской ориентации, сложились достаточно устойчивые представления об основных, базовых структурных компонентах формальной структуры ПР. Ими, как отмечено выше, считаются такие «составляющие» данного процесса, как информационная основа, критерии, цели, альтернативы, правила, способы, гипотезы, а также ценности. Перечни такого рода компонентов различаются у разных авторов; однако первые семь из отмеченных выше компонентов выделяются чаще всего, имеют инвариантный характер. Они *объективно* необходимы для реализации выбора фактически любого типа, в любых условиях, любой системой, поскольку редуцированность любого из них ведет к деструкции процесса ПР.

Очень важно иметь в виду и то, что с психологической точки зрения в основе формирования и функционирования указанных компонентов лежат определенные операции (часто – очень сложные), направленные на самое их обеспечение. Все эти компоненты, как правило, не заданы субъекту выбора извне, не даны ему «в готовом виде», а требуют от него активности в плане их формирования и последующего функционирования. Другими словами, все эти компоненты предполагают наличие достаточно сложного *операционного состава*, который и составляет собой важную, а часто и определяющую часть всего содержания процесса ПР. Более того, необходимо учитывать и одно из наиболее общих методологических положений: содержание и специфика любого процессуального образования связана прежде всего с его операционным составом, определяется им. Следовательно, именно через основные компоненты ПР, а также через те операции, которые направлены на обеспечение этих компонентов, собственно процессуальный аспект анализа реализуется и полнее и адекватнее всего [112].

Далее, необходимо учитывать и то, что все основные компоненты процесса ПР обладают важным общим свойством. Они как бы двойственны по своей природе. С одной стороны, все они являются, безусловно, именно процессуальными образованиями, поскольку через них и в них сам процесс выбора структурируется и обретает свое содержание. Но, с другой стороны, любой из этих компонентов имеет также и свое результативное выражение, поскольку они, компоненты, не задаются в готовом виде, а проходят определенный процесс формирования, который и имеет свое результативное выражение. В контексте анализируемой здесь проблемы важно и то, что в своем результативном проявлении все указан-

ные компоненты доступны осознанию и, следовательно, рефлексивному контролю за ними. Собственно говоря, операции рефлексивного контроля за формированием и динамикой этих компонентов и составляют большую часть собственно процессуального содержания любого субъективного выбора. Поэтому параметр рефлексивности не только связан с динамикой основных компонентов процессов ПР, но и в значительной мере определяет эту динамику, а также является ведущим средством произвольного контроля за ней (а значит, и за всем процессом выбора).

Столь тесная и непосредственная связь рефлексивности с динамикой базовых компонентов процесса ПР, однако, не только способствует раскрытию процессуальных особенностей выбора. Она, как это ни странно, в значительной мере затрудняет такое исследование. Дело в том, что свойство рефлексивности является предельно обобщенным и интегративным. Оно поэтому принципиально неоднозначно влияет на процессуальные и результативные стороны того или иного явления. В ряде случаев такая неоднозначность может достигать крайних форм. Например, рефлексия может оказывать на какой-либо параметр прямое влияние фасилитирующего плана; но она же *одновременно* – косвенно (то есть опосредствованно, через «сцепленные» с ней факторы) – может оказывать и ингибирующее влияние на тот же самый параметр. Это, наряду со многими иными причинами, приводит к относительно большей «размытости», нечеткости многих рефлексивных закономерностей в целом и закономерностей влияния рефлексивности на процессуальное содержание принятия решения в частности. В связи именно с этим обстоятельством в ряде случаев закономерности носят характер скорее тенденций, нежели причинно-следственных связей или функциональных зависимостей. Учитывая сказанное, ниже мы рассмотрим некоторые из такого рода закономерностей. Основным методическим подходом, который лежал в основе техники получения обсуждаемых здесь материалов, явилось сочетание традиционной техники обработки экспериментальных данных с применением модифицированного метода «полярных групп». Вся экспериментальная выборка после выполнения заданий «расслаивалась» на три подгруппы в зависимости от индивидуальной меры рефлексивности: высокорефлексивных, низкорефлексивных и «среднерефлексивных» индивидов. Последняя подгруппа исключалась из дальнейшей обработки, а анализ проводился на основе сравнения степени выраженности базовых компонентов ПР в первой и второй подгруппах.

Прежде всего, анализ показывает, что высокорефлексивные индивиды характеризуются (по сравнению с низкорефлексивными) тем, что они используют и, главное, стремятся использовать в ходе решений за-

метно *большее количество информации*. Следовательно, прямой функцией от меры рефлексивности является объем информационной основы процесса ПР. Эти различия проявляются и по отношению к так называемой «внешней» (объективной), и по отношению к «внутренней» (субъективной) информационной основе. Вместе с тем степень различий гораздо более выражена по отношению именно к «внутренней» информационной основе. Это означает, что высокорефлексивные индивиды, характеризуясь несколько большим числом внешних информационных признаков, учитываемых ими при решении, отличаются от низкорефлексивных еще и тем, что гораздо активнее и полнее стремятся учитывать «информацию опыта», «внутреннюю информацию»

Наряду с этим установлено, что *качественные* характеристики информационной основы, то есть адекватность информации, релевантность информационных признаков ситуации, были в целом выше в подгруппе низкорефлексивных индивидов. Несколько схематизируя эти различия, можно сказать, что низкорефлексивные индивиды, «проигрывая в количестве, выигрывают в качестве», и наоборот. В целом результаты анализа информационной основы как компонента процессуального содержания ПР показывают, что рефлексивность обуславливает широту информационной базы решения, но одновременно повышает меру ее субъективности. Рефлексивность, являясь необходимым средством ПР, в то же время является и каналом «отхода от строгой рациональности», объективности в выборе. Наконец, были обнаружены и определенные различия в *содержании* используемых информационных признаков в подгруппах высоко- и низкорефлексивных индивидов. Во второй из них в большей степени представлены относительно несложные категории информационных признаков, тогда как в первой значительно больше «представительство» информационных признаков, принадлежащих к категориям «составных», «интегральных», «поливалентных» признаков [290]. Выявились и различия в предпочтениях признаков по степени их «определенности – неопределенности». Высокорефлексивные индивиды как бы более «терпимы» – толерантны к недостаточной определенности используемой информации, к параметру неопределенности в целом; они более склонны работать с допущениями, предположениями. Вместе с тем высокорефлексивные индивиды, как показали дополнительные опыты, характеризуются меньшей эффективностью оперирования с вероятностной информацией, заданной или представленной в количественной форме.

Другой базовый компонент формальной структуры процессов ПР – *критерии* выбора часто рассматривается в психологической теории ре-

шений вообще как главный и структурообразующий. Это означает, что именно критерии лежат в основе организации всех иных компонентов формальной структуры и придают им целостность, интегрированность. Не случайно, по-видимому, что в аспекте этого «структурообразующего» компонента были выявлены аналогичные, то есть также существенные различия в подгруппах низко- и высокореклексивных индивидов. Так, первая из этих групп тяготеет к принятию решения на основе возможного меньшего числа критериев, а предпочтительнее – вообще одного.

Для низкореклексивных индивидов в целом характерна тенденция к большему упрощению объективной ситуации выбора в целом и сведение поликритериальных задач выбора к монокритериальным. Для них же в наибольшей степени характерен и «эффект уплощения критериев», описанный нами в [99]. Для высокореклексивных индивидов, напротив, характерна тенденция к принятию решения на основе использования большего числа критериев. Даже в тех случаях, когда исходная объективная ситуация выбора носит монокритериальный характер, высокореклексивные индивиды склонны к ее трансформации в бикритериальную или поликритериальную. Низкореклексивные индивиды идут на увеличение числа критериев обычно только под давлением внешних обстоятельств. Высокорефлексивные индивиды могут делать это и обычно делают «по внутреннему побуждению».

Далее, по своим содержательным характеристикам критерии выбора в подгруппе низкореклексивных индивидов, как правило, являются более четкими, определенными и, соответственно, более простыми и однозначными. Критерии выбора в подгруппе высокореклексивных индивидов более сложны, неоднозначны, субъективны. Если выбор принимает характер поликритериального, то мера согласованности критериев в подгруппе высокореклексивных обычно ниже, а сами они часто противоречат друг другу. Наконец, еще одним результатом сравнительного анализа критериев в подгруппах низко- и высокореклексивных индивидов явилось то, что лабильность, гибкость критериев в первой из них оказалась, вопреки ожиданиям, не ниже, а выше, нежели во второй. В этом, на наш взгляд, находит проявление их несколько большая «ориентация на задачу». В силу этого они субъективно легче идут на изменения компонентов выбора в целом и критериев, в особенности под влиянием объективных изменений самой ситуации.

Следующий основной структурный компонент процессов ПР – *правила* их реализации. В аспекте данного компонента также обнаруживаются некоторые различия в подгруппах низко-и высокореклексивных

индивидов. В *количественном* отношении (опять-таки вопреки априорным предположениям) данный компонент более выражен в подгруппе низкорефлексивных субъектов. Известно, что именно правила – наиболее «нормативный» и объектно заданный компонент выбора, поэтому лица с более выраженной «объектной ориентацией» (каковыми как раз и являются низкорефлексивные индивиды) в большей мере используют данный компонент общей структуры процесса ПР. Вместе с тем по отношению к высокорефлексивным индивидам обратное утверждение было бы не совсем справедливым. Дело в том, что и они также характеризуются достаточно активным использованием системы правил. Однако очень часто это – *другие* правила. Они в меньшей степени носят нормативный характер и являются менее четкими и определенными; в меньшей степени осознаются и поэтому слабее представлены в самоотчетах.

Что касается *качественных* различий используемых правил, то в этом отношении необходимо учитывать положение о трех их основных типах: нормативных (детерминистских), эвристических и вероятностных [99, 142]. Низкорефлексивные индивиды характеризуются субъективными предпочтениями в использовании именно нормативных правил, тогда как высокорефлексивные столь же отчетливо тяготеют к менее жестким – эвристическим – правилам. В отношении правил третьего типа вероятностных ситуация двойственна. Высокорефлексивные индивиды более склонны их использовать, но объективно хуже работают по ним, нежели низкорефлексивные. В подгруппе низкорефлексивных индивидов ситуация прямо противоположна.

Среди всех структурных компонентов процесса ПР особое место принадлежит, как известно, *способам* его осуществления. Строго говоря, выделение данного компонента как «структурной единицы» этого процесса не вполне корректно (хотя и традиционно принято). Дело в том, что сам способ (стратегия) подготовки и принятия решения – это по определению некоторая закономерная организация и интеграция *всех других* компонентов. Тем не менее, и теория решений в целом, и одно из наиболее развитых ее направлений – «стратегияльное» рассматривают способы именно как компоненты процессов выбора, что обязывает попытаться выявить особенности их осуществления в зависимости от параметра рефлексивности. В этом плане, действительно, обнаруживаются некоторые достаточно стабильные тенденции.

Так, «репертуар», то есть количественная характеристика степени разнообразия способов подготовки и принятия решения, у рефлексивных индивидов заметно выше, нежели у низкорефлексивных. Вместе с тем

широта репертуара способов отнюдь не всегда обеспечивается привлечением и (или) конструированием только адекватных ситуациям способов. Часто «наднормативные» способы ПР, характерные для высокорефлексивных индивидов, не являются в достаточной мере адекватными условиями ситуации. В подгруппе высокорефлексивных индивидов способы обычно в меньшей степени отвечают и требованию реализуемости. Иными словами, имеет место картина, сходная с той, которая уже была констатирована нами при анализе информационной основы процессов ПР. «Выигрывая» в широте и разнообразии способов ПР, высокорефлексивные индивиды часто «проигрывают» в их качестве и их релевантности объективным особенностям ситуаций.

Наряду с этим, определенный интерес представляет еще одна особенность, выявленная в подгруппе высокорефлексивных индивидов (правда, лишь у части этой подгруппы). Она состоит в том, что решение может вырабатываться, а затем приниматься двумя разными, последовательно сменяющими друг друга способами. Причем окончательный исход зависит от того, к каким результатам приводят эти два способа. В том случае, если оба они ведут к выбору одного и того же варианта, он и принимается. Однако, если они «дают разные ответы», процесс решения обычно продолжается. Наконец, следует отметить, что различия между подгруппами низко- и высокорефлексивных индивидов, как было показано в [111], в определенной степени зависят также и от общего типа ситуации ПР – ее принадлежности либо к субъект-объектному типу (ситуации «игры с природой»), либо к субъект-субъектному типу (ситуации «рефлексивной игры»). Проявляясь уже в ситуациях первого типа, эти различия в содержании и динамике способов ПР становятся еще более очевидными в ситуациях второго типа. Следовательно, сам тип ситуаций оказывает своего рода фасилитирующее влияние на степень диверсифицированности способов решений, обусловленную параметром рефлексивности.

По отношению к другому структурному компоненту процессов ПР – альтернативам нами были установлены следующие различия между подгруппами низко- и высокорефлексивных индивидов. Во-первых, в *количественном* отношении вторая из этих подгрупп характеризуется большим числом альтернатив выбора. Эти различия, не являясь очень выраженными, тем не менее, достаточно стабильны и систематичны. У высокорефлексивных индивидов в целом выше «альтернативная размерность» выбора, что, впрочем, не всегда оказывает позитивное влияние на реализацию выбора и особенно на его эффективность.

Во-вторых, в аспекте *качественных* характеристик альтернатив, а также степени их четкости, определенности и особенно реализуемости различия между рассматриваемыми подгруппами не только практически отсутствуют. Определенными преимуществами характеризуется уже подгруппа низкорефлексивных индивидов.

В-третьих, как известно из теории решений, процесс генерации и анализа альтернатив включает два основных этапа – этап формирования «исходного множества» альтернатив и этап собственно выбора из «конечного» (или редуцированного) их множества. Они связаны между собой *процедурой «элиминации альтернатив»*, то есть процедурой сокращения исходного множества до конечного посредством селекции лишь наиболее значимых альтернатив. В этом плане было выявлено, что степень выраженности процедуры элиминации в подгруппе высокорефлексивных индивидов существенно меньше, нежели в противоположной подгруппе. Высокорефлексивным индивидам как бы «труднее расстаться» с альтернативами, ими же самими сформулированными (или же просто различаемыми ими в той или иной ситуации).

Наконец, в-четвертых, учет параметра рефлексивности позволяет уточнить и еще одну закономерность организации процессов ПР. Как известно, альтернативы в целом считаются в теории решений наиболее значимым собственно процессуальным «индикатором» содержания выбора. Вместе с тем показано, что и качество решений (то есть их результативные показатели) также тесно связано с этим компонентом выбора: оно является – при прочих равных условиях – прямой функцией от числа альтернатив, различаемых субъектом в ситуации выбора, и особенно от числа альтернатив, активно им анализируемых [114]. Данная зависимость была установлена, разумеется, на «смешанной» в отношении параметра рефлексивности выборке. Если, однако, разделить общую выборку на подгруппы низкорефлексивных и высокорефлексивных индивидов, то оказывается, что в первой из них она становится еще более отчетливой, во второй заметно нивелируется, а в ряде случаев и фактически редуцируется. Проще говоря, зависимость качества решений от числа альтернатив выбора (то есть от его «альтернативной размерности»), реально существуя, вместе с тем сама зависит от степени рефлексивности как детерминанты выбора.

По отношению к *гипотезам*, формулируемым субъектом по ходу реализации процессов ПР, как еще одному компоненту их общей структуры, различия низко- и высокорефлексивных индивидов наименее стабильны, систематичны и однозначны. На наш взгляд, это объясняется двумя ос-

новными причинами. Во-первых, как показано в теории решений, сами гипотезы теснейшим образом связаны с другим компонентом – альтернативами, а часто и вообще рассматриваются в качестве стадии процесса формирования альтернатив как таковых (тот или иной вариант вначале предстает как гипотеза, а затем становится альтернативой). Поэтому различия в содержательных и динамических характеристиках гипотез, обусловленные параметром рефлексивности, могут не проявляться с достаточной отчетливостью, поскольку они подавляются более сильным фактором – фактором различий в содержании и динамике альтернатив. Во-вторых, именно гипотезы – это наиболее имплицитный и поэтому наименее доступный изучению компонент процессов ПР. Его воздействия на результативные, и особенно на процессуальные, параметры решений, как правило, являются опосредствованными и косвенными.

Вместе с тем ряд тенденций все же удается установить и в этом плане. Так, низкорефлексивные индивиды в целом характеризуются большей «легкостью» генерации гипотетических вариантов. Это проявляется, в частности, во временных затратах на генерацию тех или иных вариантов. Однако более интересно и важно, по нашему мнению, то, что параметр рефлексивности значимо влияет и на легкость переключения с одной гипотезы на другую. Высокорефлексивные индивиды обычно с гораздо большим трудом идут на отказ от гипотез, особенно если они были ими же и сформулированы, нежели низкорефлексивные индивиды. В результате общая мера динамичности процесса ПР у низкорефлексивных индивидов может быть отнюдь не ниже, чем у высокорефлексивных. Кроме того, было установлено, что у низкорефлексивных индивидов время от начала решения до возникновения первой гипотезы значимо меньше, чем у высокорефлексивных индивидов.

Таким образом, подытоживая представленные выше результаты относительно различий процессов ПР, обусловленных параметром рефлексивности, можно отметить следующие главные особенности. Данный параметр в значительно большей мере обуславливает именно содержательные, *процессуальные* (стилевые) различия и в меньшей мере влияет на результативные характеристики процессов выбора. В целом высокорефлексивные индивиды, «выигрывая» в чем-то одном, «проигрывают» в другом, и наоборот. Эта закономерность проявляется в различных формах. Например, как отмечено выше, «выигрывая» в степени разнообразия репертуара способов и стратегий, высокорефлексивные индивиды часто «проигрывают» в адекватности и реализуемости этих способов; «выигрывая» в широте информационной основы решений, они нередко

«проигрывают» в содержательных особенностях используемых информационных признаков.

Далее, параметр рефлексивности обуславливает и различия в той или иной *ориентации* при осуществлении процесса ПР – либо преимущественно на объективную ситуацию, либо на свою субъективную интерпретацию ситуации. Первая установка более характерна для низкорефлексивных индивидов и предполагает большее доверие объективной информации, большую активность в ее поиске и использовании. Вторая установка более характерна для высокорефлексивных индивидов и предполагает большую опору на прошлый субъективный опыт, на оперирование не столько эксплицитной, сколько имплицитной информацией, и ситуации выбора.

Наряду с этим, низко- и высокорефлексивные индивиды характеризуются различиями и еще по одному также обобщенному параметру. Низкорефлексивные индивиды более склонны (и способны) *упрощать* ситуацию выбора, если она, действительно, сложна, по сравнению с высокорефлексивными. Напротив, высокорефлексивные индивиды более склонны *усложнять* ситуацию выбора, даже если она относительно несложна. Стиль ПР у низкорефлексивных индивидов более тяготеет к известному полюсу «редьюстинг» (по [111]), а стиль ПР у высокорефлексивных индивидов – к полюсу «огментинг». Данная дифференциация близка также к когнитивно-стилевым различиям «сглаживание – заострение» (Гарднер, Хольцман). И если в задачах на дивергентное мышление в творческих, теоретических проблемах «усложняющий» стиль существенно более конструктивен, то в ситуациях ПР, которые требуют «практичности», реализуемости и реалистичности, второй – «упрощающий» стиль часто оказывается не только более выигрышным, но нередко – и единственно возможным.

Наконец, еще одной общей особенностью является то, что большинство обнаруживаемых различий, существуя в общем случае, зависят и от типа ситуации выбора. Эти различия существенно выше в ситуациях субъект-субъектного типа (то есть в так называемых рефлексивных ситуациях), чем в ситуациях субъект-объектного типа.

Второй основной сферой проявления процессуальных различий в организации решений выступает совокупность специфических феноменов и эффектов – все то, что обычно обозначается понятием «*решенческой феноменологии*». Она достаточно подробно изучается в специальном направлении психологической теории решений – феноменологическом (его анализ проведен нами в [104, 110]). Важнейшей отличительной особенностью феноменологии ПР является весьма вы-

сокая степень ее вариативности и нестабильности, полиморфности и диверсифицированности. Доказано также, что чем более сложным является фактор, в связи с которым изучается общая феноменологическая картина ПР, тем отчетливее становятся указанные особенности [104]. Отсюда следует, что под влиянием такого сложнейшего фактора, как рефлексивность, все отмеченные выше особенности становятся максимально выраженными. Вместе с тем, несмотря на всю неоднозначность, многоаспектность и вариативность влияния фактора рефлексивности на феноменологию процессов ПР, все же удастся обнаружить некоторые устойчивые тенденции в этом плане. Отметим некоторые из них.

Так, систематическим изменениям подвержен один из самых распространенных феноменов – «*эффект Ирвина*». Он, напомним, состоит в субъективной переоценке вероятности наступления желаемого (эмоционально позитивного) события, исхода и в недооценке наступления нежелательного (эмоционально негативного) события по сравнению с их объективными вероятностями. Чем выше рефлексивность, тем менее выраженным становится данный эффект, а при очень высоких значениях рефлексивности он может инвертироваться – менять свой «знак», то есть свой исходный смысл. Это может быть объяснено влиянием на все стороны процесса ПР тех личностных качеств, которые связаны с высокой рефлексивностью, но не проявляются при минимальных и средних ее значениях. Речь идет о нейротизме, «подозрительности» (фактор N по методике Р. Кэттелла), прогностичности, критичности, «личностном пессимизме» и др.

Другой «решенческий» феномен, относящийся вместе с «эффектом Ирвина» к группе так называемых «вероятностных эффектов» – феномен «*вероятностной деформации*», также несколько ослабевает. Он, напомним, состоит в том, что в процессах выбора наблюдается стойкая тенденция завышения вероятности и без того наиболее вероятных исходов, событий и пр., но занижения вероятности относительно менее вероятных исходов, событий [29]. Иными словами, объективно более вероятное событие субъективно презентуется как еще более вероятное, и наоборот. Высокорефлексивные индивиды характеризуются тем, что данный эффект выражен у них в меньшей степени. Показательно, однако, что это сочетается с отмеченной выше меньшей их способностью работать с вероятностными параметрами среды.

Противоположная тенденция, то есть тенденция к усилению меры выраженности при повышении рефлексивности, прослеживается в отношении еще одного феномена – «*инерционного эффекта*» (другое его название – «эффект самоукрепления первой альтернативы»). Его суть

состоит в том, что субъект завышает значимость (и, соответственно, вероятность последующего принятия) той альтернативы, которая была сформулирована им первой. Причем эта первая альтернатива оказывает «тормозящее» (ингибирующее) воздействие на все последующие альтернативы, повышая («укрепляя») тем самым свое превосходство над ними. У высокорефлексивных индивидов эта тенденция обычно представлена более отчетливо, нежели у низкорефлексивных индивидов. Характерно, что в качестве самостоятельного аргумента в пользу первой альтернативы выступает осознание и учет именно того, что она была первой, а также возникающими в связи с этим вопросами – «почему?», «случайно ли это?» и т. п.

Ряд феноменов, установленных в психологической теории решений, в противоположность уже рассмотренным не трансформируются значимым образом под влиянием фактора рефлексивности. Они как бы «несензитивны» к данному фактору, толерантны к нему. Среди этих феноменов в первую очередь следует отметить так называемые «*biases*» – «деформации (ошибки) рационального выбора», «*познавательные уклоны*». Они достаточно широко описаны в литературе, а наиболее известными среди них являются, например, «эвристика репрезентативности», «эвристика доступности», «эффект первичности», «эффект недавности», явление «иллюзорной корреляции», «закон малых чисел» и др. [80, 442]. Проведенные нами исследования показали, что, во-первых, мера их изменчивости в зависимости от вариаций степени рефлексивности статистически незначима; во-вторых, сами эти изменения достаточно нестабильны даже по направленности, смыслу, а не только по величине.

Следующий, уже значительно более сложный, феномен, обозначаемый обычно как «*эффект диагностического обеднения*» [218], намного более чувствителен к параметру рефлексивности. Суть данного эффекта состоит в наличии стойкой тенденции к редуцированию исходного множества альтернатив (или множества, сформулированного самим субъектом) до значительно меньшего объема. Такое редуцирование является как бы продолжением и гипертрофией общего механизма элиминации альтернатив. Главной причиной «диагностического обеднения» является, как известно, ограниченность когнитивных возможностей субъекта и невозможность, в силу этого, оперировать большим количеством альтернатив, анализировать большое количество факторов одновременно. Высокорефлексивные индивиды характеризуются ослаблением данного феномена и, соответственно, меньшей степенью «диагностического обеднения», то есть фактически меньшей степенью схематизации

и упрощения ситуации. В основе меньшей выраженности явления «диагностического обеднения» лежит следующий механизм. Высокая рефлексия связана с более эффективными средствами метакогнитивной организации как таковой. В свою очередь, одной из основных задач самой метакогнитивной организации является именно оптимизация и расширение когнитивных возможностей субъекта, «позитивный сдвиг» субъективных границ и пределов. Вполне естественно поэтому, что прямой функцией от меры рефлексивности выступает именно ослабление «эффекта диагностического обеднения».

Наконец, важным является учет фундаментального феномена *реактивного сопротивления* личности. Напомним, что суть данного феномена (на основе которого разработана концепция реактивного сопротивления Б. Брема) состоит в следующем. Любое внешнее воздействие на личность, ограничивающее свободу ее поведения в целом и выбора в особенности, порождает активное противодействие с ее стороны, направленное против этого воздействия. Данный феномен оказался также сензитивен к уровню развития рефлексии. Вместе с тем характер его связи с рефлексивностью более сложен, чем в описанных выше случаях. Дело в том, что на первом этапе его изучения вообще был получен своего рода «отрицательный результат»; различия в «феноменологической интенсивности» проявления реактивного сопротивления практически отсутствовали у высоко- и низкорефлексивных индивидов. И у тех и у других оно было представлено примерно в равной степени. Вместе с тем различия, обусловленные мерой рефлексивности, обнаруживаются в том случае, если перейти от результативного аспекта анализа к процессуальному. Последний связан, как известно, с изучением стратегий, способов реализации поведения организации деятельности. При этом обнаружено, что у высокорефлексивных индивидов значительно выше мера разнообразия способов «сопротивления», шире их «репертуар», а сами они более опосредствованны и даже изощренны.

Обобщение всех представленных выше материалов дает основания для следующих выводов. Во-первых, параметр рефлексивности в целом оказывает значимое влияние на ряд важных феноменов и эффектов, характеризующих содержание и специфику процессов ПР. При этом в общей феноменологической картине процессов ПР должны быть дифференцированы такие феномены, которые оказываются либо несензитивными к фактору рефлексивности, либо чувствительны к нему. В свою очередь, вторые могут либо усиливаться и гипертрофироваться под влиянием фактора рефлексивности, либо ослабевать, редуцироваться и даже инвертироваться.

Во-вторых, прослеживается и тенденция, состоящая в том, что степень трансформации феноменов ПР под влиянием фактора рефлексивности зависит и от содержания самих феноменов, от их сложности. Чем сложнее, комплекснее тот или иной феномен, тем в большей степени он сензитивен к фактору рефлексивности и тем более он вариативен при изменении данного фактора.

В-третьих, все полученные материалы еще раз подтверждают и одно из наиболее общих положений феноменологического направления, обоснованное в [110]. Оно состоит в том, что вся совокупность эффектов, явлений и свойств – это отнюдь не совокупность тех или иных *эпифеноменов*, лишь «сопровождающих» решения. Это – система реальных и достаточно сильных *детерминант*, оказывающих существенное влияние на содержание процессов выбора, а опосредствованно – и на его результаты. Однако поскольку многие из такого рода феноменов являются сензитивными к фактору рефлексивности и, более того, могут качественно трансформироваться под его воздействием, то и сам этот фактор должен быть понят как важная детерминанта процессуальной организации принятия решения. В свете сказанного получает частичное решение и вопрос о том, как же конкретно фактор рефлексивности влияет на результаты и процесс ПР? Дело в том, что под его воздействием меняются базовые феномены и эффекты, возникающие в ходе решений. Однако они, эти феномены и эффекты, являются детерминантами процесса и результатов выбора. Следовательно, их изменения проявляются и в эффективности, и в процессуальной организации решений.

Третьей, основной, сферой проявления возможных различий в процессуальной организации принятия решения является, как известно, совокупность наиболее обобщенных средств такой организации – ее *принципов*. В настоящее время известен ряд основных принципов процессуальной организации ПР (итеративности, иерархичности, неравномерности, гетерохронности, минимально достаточной дифференцированности и др. [103]). Проведенные нами исследования показали, что среди них существуют и такие, которые в наибольшей степени подвержены влиянию фактора рефлексивности.

Так, прежде всего, следует указать на очень существенные трансформации одного из базовых принципов организации процессуального развертывания решений – принципа *итеративности*. Суть данного принципа состоит в «спиралевидной» организации процесса ПР, когда он строится не по типу линейно-последовательного процесса, а предполагает систематические возвраты с одних, уже пройденных, этапов на другие, предшествовавшие им; многократное «проигрывание» и по-

следовательное обогащение, совершенствование этапов. За счет этого принципа обеспечивается взаимокоррекция этапов, а в целом повышается мера внутренней согласованности и целостности всего процесса. Под влиянием фактора рефлексивности мера итеративности процессов ПР значительно повышается, что в известных пределах позитивно сказывается на их итоговых результативных параметрах. Однако при очень высоких значениях итеративности может возникать явление «гиперитеративности», граничащее с процессуальной ригидностью и с возникновением больших трудностей переходов от процесса к результату – решению (а в крайних случаях – и известное явление «аналитического паралича» [218]).

Столь же очевидными и значимыми являются изменения в характере действия другого важного процессуального принципа – принципа *минимально достаточной дифференциации*. Суть данного принципа состоит в том, что изначально целостный и недифференцированный процесс выбора расчленяется, дифференцируется лишь на те этапы и в таком их количестве, которые минимально достаточны для его осуществления. Сутью организации процесса ПР является то, что она разворачивается не по типу структурирования его этапов, а по типу дифференциации изначально целостного образования на необходимые для него процессуальные средства, каковыми и выступают его этапы. В связи с этим, очевидно также, что и описанные в теории решений этапы могут и должны быть рассмотрены как продукты дифференциации процесса выбора; их количество отражает ту или иную степень его дифференцированности, процессуальной развернутости. Например, этапы формирования представления о задаче ПР и собственно выбора обязательны даже при самой минимальной степени дифференциации. Этап формирования множества альтернатив, конкретизируя собой этап формирования представления о задаче ПР, выступает все же продуктом дальнейшей дифференциации. При необходимости он дополняется этапами формирования множества критериев и критериальной оценки альтернатив, а последняя, также при необходимости, – этапом вероятностного оценивания и т. д.

Степень выраженности данного принципа прямо зависит от индивидуальной меры рефлексивности: чем она выше, тем более дифференцировано процессуальное содержание решений на этапы (и подэтапы). Низко- и высокорефлексивные индивиды различаются также и по сравнительному соотношению так называемых *симульных* и *сукцессивных* решений. В первых, в отличие от вторых, практически не представлена фаза, условно обозначаемая как «информационная подготовка решений»; это – своего рода «выбор без перебора» [99]. У низкорефлексивных индивидов доля

симультанных решений обычно выше, нежели у высокорефлексивных. И наоборот, мера сукцессивности (дискурсивности, развернутости) процесса ПР значимо выше у высокорефлексивных индивидов.

Обе охарактеризованные выше зависимости согласуются друг с другом. Их общий смысл состоит в значимом влиянии рефлексивности на меру процессуальной организованности принятия решения в целом, на выраженность процессуальности как таковой. Чем выше рефлексивность, тем более дифференцированными и расчлененными на этапы, итеративными и дискурсивными являются и сами процессы. Подчеркнем, однако, что процессуальная организация как таковая является хотя и важным, но все-таки лишь одним из условий обеспечения итогового результата – качества самих решений. Важно и то, что организованность, становясь избыточной, может трансформироваться в «заорганизованность», обуславливая либо снижение качества решений, либо вообще блокируя их. Например, гиперитеративность, проявляющаяся в неоправданных «возвратах» с целью проверки и перепроверки, может являться ингибитором решения, выступать одной из причин известного явления «аналитического паралича». Таким образом, представленные материалы показывают, что параметр рефлексивности оказывает значимое воздействие и на наиболее общий план процессуальной организации принятия решения – на ее основные принципы.

9.3. Рефлексия как детерминанта организации управленческой деятельности

Вместе с тем, необходимо особо подчеркнуть важность роли рефлексии и как метакогнитивного и как коммуникативного процесса в управленческой деятельности в целом. Рефлексия обладает *наивысшей* степенью сложности, интегративности среди всех известных сегодня процессов психики. Она выступает как продукт интеграции всех трех основных классов психических процессов – когнитивных, регулятивных и коммуникативных. Ее результатом является то, что у человека возникает феномен сознания; сознание – это результативная сторона рефлексии, но одновременно и ее условие. Кроме того, благодаря рефлексии субъект оказывается в состоянии осознанно, целенаправленно управлять всеми иными психическими процессами; осознаваемо и произвольно контролировать, направлять их ход. Рефлексия представляет собой поэтому «процесс организации процессов», то есть психический процесс иного – более высокого порядка сложности, нежели все иные психические процессы. В силу этого она характеризуется и новыми психическими осо-

бенностями, дополнительными свойствами и функциями. Этот процесс наиболее важен именно для управленческой деятельности, поскольку ее основным предметом являются «социальные объекты», которые также наделены свойством рефлексивности, осознаваемости своего поведения.

Рефлексия определяется в психологии и как особый психический *процесс*, и как *свойство личности*, и как психическое *состояние*. Как специфическая для человека способность, рефлексия – это принципиально присущая ему возможность восприятия не только внешнего, но и внутреннего мира. Это – способность к *самоотражению* своей психики, что является основой свойства и феномена сознания. Кроме того, это как бы процесс «мышления о мышлении», когда предметом, объектом мышления становится оно само. Как состояние, рефлексия характеризуется погруженностью человека в свои мысли и чувства, его отстраненностью от окружающих событий и явлений. В предельных случаях состояние такого внутреннего самосозерцания может трансформироваться в медитацию. Одновременно рефлексии можно и нужно рассматривать в контексте общения, коммуникации, то есть в ситуациях, где она обеспечивает понимание себя и другого, формирование образов своего и чужого «Я». Процесс рефлексии включает, таким образом, анализ собственного мышления, а также общения с другими людьми, рассуждение за другое лицо и понимание другого. В связи с этим выделяют две формы рефлексии: рефлексии собственной деятельности и рефлексии внутреннего мира другого человека.

В структуре рефлексии различают четыре ее основных аспекта, в зависимости от той функции, которую она призвана реализовать.

Во-первых, *кооперативный* аспект рефлексии. Имеет непосредственное отношение к психологии управления и играет ведущую роль в организации коллективной деятельности. Он связан с координацией профессиональных позиций и групповых ролей субъектов, с кооперацией их совместных действий. Кооперативный аспект предполагает опору на рефлексивную антиципацию – прогнозирование и предвосхищение ответных действий посредством постановки себя в позицию других.

Во-вторых, *коммуникативный* аспект. Рефлексия рассматривается в качестве необходимого компонента общения и межличностного восприятия; как специфическое средство познания человека человеком. Здесь имеет место размышление за другое лицо; способность понять, что думают другие люди, и осознание человеком того, как он сам воспринимается партнером по общению.

В-третьих, *личностный* аспект рефлексии. Он проявляется в способности человека строить новые образы себя в результате общения

с другими людьми и активной совместной деятельности. Кроме того, в структуре сознания человека существует ряд основных подструктур: «Я»-физическое тело, «Я»-биологический организм, «Я»-социальное существо, «Я»-субъект своего поведения. Рефлексия интегрирует все эти подструктуры в целостную систему.

В-четвертых, *интеллектуальный* аспект рефлексии. Имеется в виду рефлексия как умение субъекта выделять, анализировать и соотносить с предметной ситуацией собственные действия, осуществлять производную регуляцию интеллектуальной деятельности.

Рефлексия собственной деятельности субъекта рассматривается в трех основных формах – в зависимости от функций, которые она выполняет во времени: ситуативная, ретроспективная и перспективная рефлексия.

Ситуативная рефлексия обеспечивает непосредственную включенность субъекта в ситуацию; осмысление ее элементов; способность субъекта соотносить с предметной ситуацией собственные действия, координировать и контролировать элементы деятельности в соответствии с меняющимися условиями. Ее проявлениями, например, выступает то, насколько часто человек прибегает к обдумыванию происходящего, как долго он это делает, насколько тщательно готовится к принятию решения, вообще – его склонность к самоанализу в жизненных ситуациях.

Ретроспективная рефлексия служит для анализа и оценки уже выполненной в прошлом деятельности, прошедших событий. В этом случае человек рассматривает предпосылки, мотивы, причины происшедшего, результаты прошлого поведения, его ошибки и возможные их причины. Процесс ретроспективной рефлексии проявляется, например, в том, как часто человек «перебирает в уме» и оценивает прошлые события, насколько он склонен анализировать собственные ошибки и промахи, размышлять над причинами своих неудач и успехов.

Перспективная рефлексия включает в себя размышления о предстоящей деятельности, планирование и представление о целях и будущих результатах, а также выбор наиболее эффективных способов ее выполнения и прогнозирование вероятного исхода деятельности. Ее примером может служить тщательное планирование деталей, которые значимы для выполнения предстоящей деятельности, частота мысленного обращения к будущей деятельности, беспокойство о будущем.

В качестве объекта рефлексии может выступать не только сам познающий субъект, но и сознание других людей. Здесь имеет место «размышление за другое лицо», способность понять, что думают другие, осознание человеком того, как он понимается в качестве партнера по общению.

В связи с этим, существует очень острая для психологии управления в целом «проблема фильтрации» информации, на основе которой руководитель принимает решения. Она состоит в необходимости селекции той ее части, которая является достоверной, и той, которая намеренно сфальсифицирована подчиненными. Это вплотную подводит к еще более общей проблеме *доверия*, которая в последнее время становится предметом пристального внимания исследователей. Кроме того, следует учитывать, что детерминантами фальсификации информации со стороны лиц, участвующих в процессах выработки управленческих решений, могут быть самые различные факторы – в том числе и те, которые связаны с феноменами состязательности и соревновательности [137], конкуренции и зависти. Последний феномен получил в последнее время комплексное, многоплановое раскрытие в работе [56]. Наряду с этим, наиболее принципиальным является и то, что именно в процессах управленческих решений на первый план объективно выходят детерминанты и факторы не только когнитивного, но и метакогнитивного плана, поскольку эти процессы атрибутивно сопряжены с рефлексивными механизмами и закономерностями и, более того, базируются на них. Осуществление процессов управленческих решений, в отличие от реализации индивидуальных решений, объективно невозможно вне и помимо опоры на факторы и процессы именно метакогнитивного плана. При этом и само понятие «метакогниции» существенно расширяется и обогащается, поскольку в него включаются не только представления субъекта о своих когнитивных процессах и особенностях (что свойственно традиционному метакогнитивизму), но и представления о метакогнициях *других* людей. В основе любого из видов рефлексии лежит *механизм децентрации*, включающий в себя «мысленный выход» за пределы непосредственного процесса жизни с целью занять позицию вне нее для суждения о ней.

Таким образом, все сказанное делает понятной большую роль рефлексивных процессов в деятельности управления. Рефлексивные процессы занимают ведущее положение при реализации любой из основных управленческих функций. Их эффективность определяется точностью *произвольного контроля* за ними, что требует первоочередного «подключения» именно рефлексивных процессов. В качестве примера можно привести функцию мотивирования. Мотивирование направлено на то, чтобы исполнители были заинтересованы в выполнении работы в соответствии с делегированными правами и обязанностями, а также с общим планом деятельности организации. Это возможно лишь на основе учета многих мотивационных факторов и, главное, на основе понимания самой моти-

вации как процесса *создания внутреннего побуждения* к деятельности в результате привлечения системы потребностей личности. В связи с этим руководителю необходимы навыки восприятия состояния человека, его личностных характеристик, мотивационной направленности, интересов, типичных форм поведения в разных ситуациях. Кроме того, известно, что охотнее всего человек делает то, на что решился самостоятельно. Перед руководителем поэтому стоит непростая задача – так поставить перед подчиненными цель, чтобы она воспринималась ими как своя собственная. При выборе меры и формы воздействия за проступки подчиненных опытный руководитель также старается понять, почему провинившийся поступил именно таким образом. Все это требует от руководителя рефлексивной переориентации своей позиции в позицию подчиненного, наличия соответственных рефлексивных способностей. Рефлексия играет ведущую роль не только при реализации основных управленческих функций, но и занимает ключевое место в структуре *практически-социального интеллекта*, специфического комплекса интеллектуальных свойств, характерных исключительно для руководителя. Его основные качества по самой своей сути рефлексивны. Они предполагают наличие сформированной рефлексии как способности, а также средств реализации этой способности в произвольной регуляции деятельности. Исследования показывают, что именно свойство рефлексивности имеет наибольшее количество связей и зависимостей с основными параметрами интеллектуальной деятельности [87, 117].

Наряду с этим установлены и некоторые психологические особенности структуры *самосознания* руководителя. Так, неотъемлемой частью общения в ходе выполнения любой управленческой деятельности является процесс получения обратной связи. Принцип обратной связи предполагает осознание себя через соотношение с другими. Эта рефлексивная особенность приводит к формированию в сознании специфического образования – «зеркального Я». Это – система представлений о собственной личности, формирующаяся на основе восприятия ее оценок, демонстрируемых другими людьми. В самосознании руководителя переплетаются «Я» актуальное («что я сделал, и как это отразилось на других») и «Я» зеркальное («как оценивают мои действия подчиненные работники и вышестоящие руководители»). Если в «Я» актуальном отражается взгляд руководителя на других, то в «Я» зеркальном – взгляд на себя со стороны других. Показано, что для руководителей-мужчин существенно большее значение имеет «Я» актуальное, а для руководителей-женщин на первое место часто выступает «Я» зеркальное. «Я» зеркальное может соответ-

ствовать представлениям руководителя о себе или противоречить им; выступать в качестве «оппонента», особенно после критических замечаний в его адрес. Эта критика является угрозой для актуального «Я». Если руководитель признает ошибочными проявления актуального «Я», то происходит его коррекция, приведение его в соответствие с «Я» зеркальным. Поэтому руководитель всегда строит управление своим поведением на основе оценочных суждений других, интегрированных в «Я» зеркальное. Кроме того, в сознании руководителя формируется модель возможных отклонений, которые необходимо избежать, чтобы сохранить необходимый уровень самоуважения («вилка» расхождений «Я» актуального и «Я» зеркального). Самокорректировка внутренних связей между «Я» актуальным и «Я» зеркальным является основой управления руководителем своим поведением, условием успешной управленческой деятельности. Рефлексия является также и основой для «проигрывания» в собственном представлении событий прошлого и настоящего в целях *прогнозирования* эффектов управленческих воздействий. В связи с понятием рефлексии выделяют еще одно качество, которым обладает «эффективный менеджер» – *дидактичность*. Это – умение довести свои идеи, принятые решения, программы до подчиненных в такой языковой и экспрессивной форме, которая обеспечивает понимание, усвоение, переработку необходимой для эффективной работы информации и доверие к ней. Дидактичность включает также и умение говорить, слушать, убеждать, правильно формулировать свои мысли. Итак, в свете всего сказанного очевидна большая значимость рефлексивности в управленческой деятельности. Поэтому, казалось бы, чем более рефлексивным является руководитель, тем эффективнее его деятельность, тем выше удовлетворенность подчиненных руководством. В действительности, однако, существует более сложная закономерность.

Как уже отмечалось выше, специальные исследования показали, что между уровнем рефлексивности и эффективностью управленческой деятельности нет прямой связи. Лучшими в своем деле оказались руководители, у которых способность к самоанализу, к восприятию внутреннего мира других людей была на *среднем* (хотя и достаточно развитом) уровне [113, 128]. Руководители, имеющие низкий «индекс рефлексивности», обладают недостаточными способностями к выполнению основных управленческих функций; характеризуются в целом как профессионально неэффективные. Но и руководители с сильно выраженной «склонностью к раздумьям», часто прибегающие к тщательному анализу происходящего, нередко не справляются с работой, требующей обработки больших

массивов информации, необходимости оперативного принятия решения (подчас в условиях дефицита времени и неопределенности). Кроме того, доказано, что высокая способность к рефлексии связана с тревожностью, мнительностью, склонностью испытывать чувство вины. Требования профессии управленца стихийно отсеивают тех, кто обладает чрезмерно высоким уровнем рефлексивности. Рефлексивный руководитель поэтому не обязательно «эффективный руководитель». В заключение характеристики специфики рефлексивных процессов в управленческой деятельности необходимо остановиться на понятии *рефлексивного управления*. Оно имеет два смысла – «широкое» и «узкое». В широком смысле – это управление, построенное с учетом и на основе психологических закономерностей рефлексии, о которых сказано выше. Это синоним психологически обоснованного, грамотного, гуманистически ориентированного управления.

Необходимо также отметить тот факт, что в литературе, посвященной психологии управления, описаны особенности функционирования различных психических процессов с учетом специфичности деятельности руководителя. Так, достаточно подробно рассматриваются основные специфические характеристики перцептивных, мнемических, мыслительных и других психических процессов в работе менеджера (см. обзор в [111]). Вместе с тем, до настоящего времени практически не изучался подобный вопрос к такому когнитивному процессу, как внимание, хотя представляется очевидным, что его роль в организации любой профессиональной деятельности – особенно управленческой, очень велика.

По отношению к исследованию данного процесса в управленческой деятельности могут быть привлечены, в частности, и те данные, которые получены в русле современного метакогнитивизма. Так, известно, что в нем существует понятие *когнитивного мониторинга*, относящееся, в первую очередь, к психологии метакогнитивных процессов личности. Оно может рассматриваться применительно к деятельности руководителя, особенно для должностей среднего и высшего управленческих звеньев, в содержание которых в наибольшей степени входит выше описанный набор факторов, обуславливающих сложность и комплексность управленческой деятельности. Когнитивный мониторинг, как процесс регулярного отслеживания, наблюдения и контроля за осуществлением познавательных процессов и в первую очередь, внимания, безусловно, необходим руководителю. Причиной этому является его вынужденная высокая степень «включенности» в работу, мобилизация большого количества психических функций, необходимость решения сложных задач «здесь и сейчас», а также фактор неопределенности и фактор полифокусности управлен-

ческого труда (руководитель самой своей позицией ставится в условия, когда он должен «удерживать в поле зрения» множество проблем, «разрываться между делами»).

Кроме этого, в современном метакогнитивизме активно исследуются такие категории, как *agency* и *action monitoring*. Понятие *agency* представляет собой неполный аналог понятия «самоконтроль» в русском языке. «Быть agent» – значит полностью контролировать свои действия, предвосхищать желаемый результат и добиваться его. Основная идея состоит в том, что индивиду подконтрольны все его психические и поведенческие проявления вне зависимости от воздействия со стороны внешней среды. Понятием *judgments of agency* обозначают некую рефлексивную оценку готовности личности исполнить то или иное сложное действие, решить конкретную задачу.

В свою очередь, *action monitoring* – это выявление различий между получившимися в итоге показателями деятельности и ожидаемыми результатами. Аналогом в русском языке может выступать понятие «контроля за результатами деятельности».

Зарубежными авторами утверждается, что *metacognition of agency* формируется на основе *action monitoring*, то есть, на базе прошлого опыта решения задач, накопленного благодаря именно *action monitoring*.

Таким образом, можно заключить, что использование руководителем этих метакогнитивных стратегий в процессе осуществления управленческих функций способствует эффективной реализации психических процессов, в том числе, внимания. В данном пункте анализа он с необходимостью приводит к постановке проблемы внимания как регулятора профессиональной деятельности в целом и управленческой деятельности, в частности.

На значимость данной проблемы указывал в свое время, в частности, П. Я. Гальперин [38]. Так, он связывал понятие «самоконтроля», с основой всего рассматриваемого здесь когнитивного процесса внимания. Более того, он отмечал, что лишь на основе самоконтроля и обеспечивающего его внимания возможно регулирование деятельности при выполнении трудовых операций. Наряду с этим, Л. Б. Ительсон определял самоконтроль в трудовой деятельности как «совокупность сенсорных, моторных и интеллектуальных компонентов деятельности, необходимых для оценки целесообразного и эффективного планирования, осуществления и регулировки выполняемого трудового процесса». В. И. Страхов, в свою очередь, отмечал, что «самоконтроль есть форма деятельности, проявляющаяся в проверке поставленной задачи, в критической оценке процесса работы, в исправлении ее недочетов» (по [85]).

Таким образом, можно видеть, что отечественными психологами за несколько десятилетий до «официального» оформления в метакогнитивизме была описана одна из фундаментальных метакогнитивных стратегий, которая непосредственно связана с процессом внимания. Обобщая исследования указанных выше отечественных авторов, ее можно обозначить как «*контроль за контролем*», как метаконтроль, что содействует расширению и дополнению содержания понятия самоконтроля в трудовой деятельности.

Вместе с тем, еще одним важным вопросом, включенным в содержание деятельности руководителей (в особенности низового и среднего звеньев), является необходимость осуществления профессионального обучения, профессиональной аттестации, повышения квалификации и др. Изучение особенностей формирования и применения тех или иных метакогнитивных стратегий и умений в процессе обучения руководителей может стать одним из ключевых предметов исследований в рассматриваемой проблеме.

Далее, если рассматривать процесс внимания с общепсихологических позиций то можно заключить, что он представляет собой, в целом, психический процесс, отражающий направленность и сосредоточенность психической деятельности человека в данный момент времени на определенных объектах при одновременном отвлечении от других. Фактически, это процесс сознательного или бессознательного (полусознательного) отбора одной информации, поступающей через органы чувств, и игнорирование другой.

Именно понятие *отбора информации* играет в рамках рассматриваемой проблемы особую роль. Известно, что в ходе осуществления управленческой деятельности руководитель сталкивается с огромным количеством разнообразных сведений, касающихся организации в целом, внешней среды, личностных особенностей исполнителей и т. д. Данный материал является не просто большим по своему объему, но и достаточно разнородным. В связи с этим большое значение для руководителя принимают различные свойства внимания. Именно они способствуют преодолению подобных трудностей и эффективному отбору необходимой исключительно для решения текущей организационной задачи информации.

Исходя из этого, следует предположить, что из существующих сегодня теорий внимания, наиболее релевантной в плане отнесения ее к управленческой деятельности, является *селективная теория внимания*, предложенная Д. Бродбентом [322]. Функционирование внимания он сравнивал с работой электромеханического фильтра, отбирающего информацию на основе сенсорных признаков и работающего по принципу нейрона

«все или ничего». Данная концепция исходила из того, что перерабатывающая система представляет собой канал с ограниченной пропускной способностью, поэтому для отбора нужной и игнорирования ненужной информации перед этим каналом, располагается фильтр, работающий на основании параметров, определенных конечной задачей деятельности. Информация попадает из окружающей среды в сенсорный регистр (рецепторы), затем в кратковременную память и потом в фильтр. Последний связан с системой долговременной памяти, определяющей *что* надо извлекать из информационного потока. Настройка фильтра определяется параметрами задачи текущей деятельности [322].

Вместе с тем, еще одним подходом к изучению процесса внимания, который также можно соотнести с управленческим трудом, исходя из его специфических особенностей, является модель Д. Канемана [80]. Одним из ее положений является то, что внимание – это трата психических сил на что-либо, а так как сил (ресурсов) никогда не бывает достаточно, то задача внимания – оптимально распределить их среди множества объектов внешнего мира. Действительно, число организационных переменных бывает достаточно велико, и чтобы уделить каждой из них необходимое количество внимания, руководителю требуется эффективное использование своих когнитивных ресурсов.

Помимо этого, следует учесть уже сложившуюся в психологии, в целом, и в психологии субъекта управленческой деятельности, в особенности, закономерность. Ее содержание заключается в том, что фактически каждый познавательный процесс имеет по отношению к любому виду профессиональной деятельности свою выраженную отличительную особенность. Что касается управленческой деятельности, то здесь данная закономерность проявляется в наиболее осязаемом виде, носит во многом трансформационный характер. Так, в структуре процесса восприятия выделяется его определенная разновидность «*социальная перцепция*», которая имеет наиболее важное значение для руководителя. В более общем плане для сенсорно-перцептивного уровня описано, как известно, такое – специфически деятельностное явление, как феномен *оперативного образа* [211]. По отношению к мыслительным процессам представлены, как известно, такие его профессионально-специфические виды, как практическое и оперативное мышление (которые, в первую очередь, необходимы именно руководителю). По отношению к мнемическим процессам также дифференцируется их деятельностно-специфический вид – *оперативная память*. Однако, по отношению к вниманию и в профессиональной деятельности в целом, и в управленческой деятельности, в частности

до настоящего времени практически отсутствуют попытки установления его деятельностно-специфических проявлений, форм и, возможно, – видов. Вместе с тем, можно предположить, что внимание в профессиональной деятельности руководителя также приобретает определенную специфику.

Так, это, прежде всего, внимание *произвольное*, то есть такой вид внимания, для которого характерно наличие сознательной цели и волевого усилия. Оно носит активный характер, опосредовано социально выработанными способами поведения и по происхождению связано с трудовой деятельностью. Кроме того, рядом авторов выделяется и так называемое *послепроизвольное* внимание, которое появляется при вхождении в деятельность после произвольного внимания. При этом сохраняется целенаправленность деятельности, но снижается напряженность (появляется как бы «второе дыхание»). Считается, что это высшая форма профессионального внимания. Оно, вероятно, может быть характерно для опытных и обладающих высоким уровнем профессиональной компетентности руководителей.

Еще одной классификацией рассматриваемого процесса является разделение его на внимание внешнее (чувственное), связанное с эмоциями и избирательной работой органов чувств и внимание (внутреннее), на наш взгляд, наиболее необходимое руководителю, заключающееся в максимальном усилении свойств внимания, сосредоточенности и направленности мысли.

С другой стороны, наличие в общей психологии уже сложившихся классификаций видов внимания и попытка соотнесения того или иного из них непосредственно с менеджментом, тем не менее, не исчерпывает необходимости выделения качественно иной его характеристики, которая относится именно к субъекту управленческого труда. На наш взгляд, такую его отличительную особенность (а возможно, – и специфический его вид) можно обозначить как *субъектно-направленное внимание*. Отметим, что данный термин используется нами именно как *рабочий* и допускает возможность его корректировки в дальнейшем. В связи с тем, что деятельность руководителя включена в состав чрезвычайно специфического по своему содержанию класса субъект-субъектных видов деятельности, и фактически подавляющая часть рабочего времени в данном случае отводится взаимодействию с другими людьми, то и внимание, как когнитивный процесс, направляется исключительно на них, с присущим им широким комплексом профессиональных и индивидуально-психологических особенностей. Другими словами, в отличие от субъект-объектных видов деятельности, в которых процесс внимания направлен на какой-либо нео-

душевленный (и, добавим, – «пассивный») объект, деятельность менеджера характеризуется тем, что объект внимания это, по сути, и есть субъект, то есть, в данном случае, любой другой сотрудник организации.

В соответствии с этим, можно сделать вывод о том, что характеристика традиционно сложившихся в общей психологии свойств внимания с позиций *субъектно-направленного внимания* нуждается в определенной корректировке. В этом плане можно выделить основные отличительные черты данного вида.

Во-первых, в процессе выполнения управленческой деятельности такое свойство как концентрация внимания трансформируется следующим образом. В отличие от других видов профессиональной деятельности, в менеджменте необходимо выполнять фактически минимальное количество усилий по концентрации внимания на сотрудниках организации. В подавляющем большинстве случаев складывается так, что они сами выступают инициаторами процесса коммуникации с руководителем, концентрируя, таким образом, его внимание на себе.

Во-вторых, характеристики объема внимания у руководителя можно сравнить с теми же, что и в мнемических процессах. В их содержание входит ряд умений, необходимых в управленческой деятельности – таких, как способность сохранять и при необходимости уметь воспроизводить большой объем разнородной по-своему содержанию информации, а также умение забывать ненужные в данной ситуации сведения. Таким образом, главная особенность объема внимания, как свойства рассматриваемого когнитивного процесса, в управленческой деятельности, может заключаться в умении отвлечься от неактуальных здесь и сейчас взаимодействий с другими сотрудниками. В этом плане существенным сходством обладает переключаемость внимания руководителя, как сознательное и осмысленное перемещение внимания с одного субъекта на другой. При этом переключение, в данном случае, может быть обусловлено, например, требованиями организационной ситуации, необходимостью включения в разработку процедуры принятия нового управленческого решения, в целях отдыха и т. д.

В-третьих, свойство распределения внимания в его субъектно-направленном виде также имеет свои отличительные черты. Фактически данное свойство в управленческой деятельности носит нормативно закреплённый характер. Типичным примером является совещание, как основное мероприятие, проводимое в большинстве современных организаций, и в котором внимание руководителя распределяется поэтапно, в зависимости от принятого регламента.

И, наконец, в-четвертых, свойство устойчивости субъектно-направленного внимания может быть связано, на наш взгляд, с восприятием руководителем сотрудников организации и их групп. Утрата устойчивости внимания, как способности в течение длительного времени сохранять состояние внимания на каком-либо субъекте, не отвлекаясь и не ослабляя внимания, может приводить к возникновению различного рода ошибок социальной перцепции, что существенно препятствует эффективному взаимодействию типа руководитель-подчиненный. Соответственно, в данном контексте прослеживается связь процессов внимания и восприятия в рамках когнитивной подсистемы психики.

Таким образом, внимание в менеджменте – это процесс избирательного сосредоточения сознания на подчинённых (субъектах организации), на процессе их труда, на выпускаемой ими продукции. Другими словами – это контроль за людьми с присущими им личностными качествами, их деятельностью и её результатами, а также реализация руководителем такого способа анализа поведения и личностных черт сотрудников, как индивидуализация общения.

В действительности, внимание руководителя многопланово. Он вынужден сосредотачивать его на подчинённых, следить за их отношением к работе, не упускать из поля зрения организованность и порядок на рабочих местах, наличие исправного технического оснащения, количество и качество выпускаемой продукции, поддерживать активность рабочих на высоком уровне и др. В связи с этим, можно также сделать вывод о том, что внимание тесно связано с *коммуникативной функцией* руководителя. Известно, что коммуникации в организациях занимают подавляющее количество времени в отношениях типа руководитель-подчиненный. Квалифицированный менеджер, обладающий высоким уровнем развития коммуникативной компетентности, коммуникативных умений и способностей зачастую своим поведением показывает, что подчинённый, со всем комплексом присущих ему проблем и потребностей, непременно располагается в центре его внимания.

Вместе с тем, следует отметить, что проявление внимания на протяжении длительного времени превращается в особую черту характера – внимательность, чрезвычайно важную для руководителя. Внимательность предусматривает планирование своих действий, принятие взвешенных решений, предусмотрительность в отношении к подчинённым и коллегам [87]. В этой связи отдельным вопросом, заслуживающим внимания в контексте рассматриваемой проблемы, является изучение *профессионально-важных качеств* руководителя. Вследствие этого, правомерно утвер-

ждать, что свойство внимательности с позиций субъектно-направленного вида внимания, как основной характеристики рассматриваемого психического процесса в менеджменте, безусловно, может считаться, одним из ПВК руководителя. Соответственно внимательность – это индивидуальное качество субъекта труда (в данном случае – руководителя), влияющие на эффективность профессиональной деятельности и успешность ее усвоения. Вместе с тем, известно, что сложность и разноплановость управленческой деятельности требуют от руководителя немалых психологических и физических усилий. Следовательно, чтобы реализовать своё внимание должным образом, менеджеру необходима психологическая подготовка, знание упражнений по концентрации внимания и опыт их применения, что в свою очередь, возможно в процессе прохождения управленческого консультирования, специальных тренинговых и обучающих программ.

Кроме того, выполняя воспитательную функцию, опытный менеджер может воздействовать на внимание подчинённых, направляя его в то или иное русло, развивая внимательность. Считается, что внимание менеджера представляет собой существенную воспитательную силу. Если подчинённый видит, что менеджер внимательно следит за ним, чувствует его настроение, состояние здоровья, учитывает усталость, моральное состояние, особенности мотивационно-потребностной сферы – он значительно лучше работает и относится к руководителю.

Вместе с тем, следует отметить, что процесс внимания в управленческой деятельности также связан и с категорией волевых процессов, и конкретно одной из их ключевых составляющих, – волевых усилий. Осуществление любой деятельности, в том числе управленческой, требует больших или меньших волевых усилий. При положительном отношении к выполняемой задаче, а также при наличии устойчивого интереса к ней волевые усилия проявлять значительно легче. Можно логически предположить, что преодоление трудностей, присущих работе менеджера лучше формирует волю, а значит и внимание. В связи с этим важно приучить руководителя самого себя и своих подчинённых быть внимательным не только тогда, когда работа интересна, но и испытывать радость и удовлетворение от успешного выполнения долга, обязанностей [8].

И наконец, еще одной особенностью процесса внимания, связанной непосредственно с управленческой деятельностью, является следующее. Известно, что на эффективность работы руководителя прямо влияет состояние условий труда. Согласно данным эргономических исследований при выполнении работы ничто не должно отвлекать внимание исполнителя. Рабочее место должно быть организовать так, чтобы всё необходимое было

под рукой. Данное положение в первую очередь относится к деятельности менеджера, поскольку от того, как организована его работа, зависит функционирование и развитие всей организации в целом. Однако существует предположение о том, что если подобные условия создать не удастся, а уровень развития свойств внимания, тем не менее, достаточно высок, то руководитель в состоянии плодотворно работать в любой обстановке [86].

Таким образом, несмотря, на длительную историю изучения когнитивных процессов, в том числе внимания, а также психологии менеджмента, к сожалению, пока не сложились основные положения, позволяющие осуществить синтез данных направлений. Тем не менее, уже имеющиеся исследования в определенной мере позволяют провести подобную интеграцию в дальнейшем, а представленные в данной статье материалы также в определенной степени содействуют решению этой задачи. Наиболее важным в этом плане представляется то, что внимание как один из когнитивных процессов подчиняется общей для всех представителей данного класса процессов закономерности. Она заключается в том, что данный процесс подвергается деятельностной спецификации и выступает в своем специфическом проявлении, точнее – разновидности. Особенно отчетливо она представлена в деятельности управленческого типа и может быть обозначена как *субъектно-направленное внимание*.

Возвращаясь к проблематике взаимосвязи рефлексии и управленческой деятельности, необходимо, далее, остановиться еще на ряде полученных нами результатов. Действительно, как можно видеть из представленных выше материалов, рефлексия синтезируют в своем составе всю совокупность процессов метакогнитивного плана. Тем самым проблема рефлексии выступает своеобразным «мостом» между психологией управления, с одной стороны, и метакогнитивизмом, с другой. Руководствуясь этим, мы провели специальное исследование, направленное на выявление закономерностей рефлексивной организации деятельности управленческого типа [113]. В его результате было установлено, что существует закономерная и стабильная связь между уровнем развития рефлексивности и *результативными* параметрами одной из важнейших и сложнейших разновидностей профессиональной деятельности – управленческой (см. обзор в [113]). Последняя была избрана в качестве объекта изучения в силу того, что именно в ней – по причине ее ярко выраженного субъект-субъектного характера – свойство рефлексивности выступает как *профессионально-важное* качество. Обнаруженная связь не носит, однако, характера простой, непосредственной детерминации, а является более сложной – нелинейной и описывается инвертированной «U-образной» кривой. Она принадлежит к категории так называемых

зависимостей «типа оптимума». Не только низкая (что вполне естественно), но и высокая (что уже менее очевидно) рефлексивность является причиной снижения эффективности управленческой деятельности (см. рис. 9.2).

Высокая рефлексивность, помимо того, что может оказывать непосредственное негативное – *ингибирующее* влияние на ряд управленческих функций (особенно на важнейшую из них – функцию принятия решений, о чем будет подробнее сказано ниже) характеризуется и своеобразным – опосредствованным влиянием. Оно заключается в том, что высокая рефлексивность «сцеплена» с рядом таких индивидуальных качеств, которые сами по себе являются «противопоказаниями» для управленческой деятельности (в частности, – с нейротизмом, ригидностью, развитостью «психологических защит» и др.).

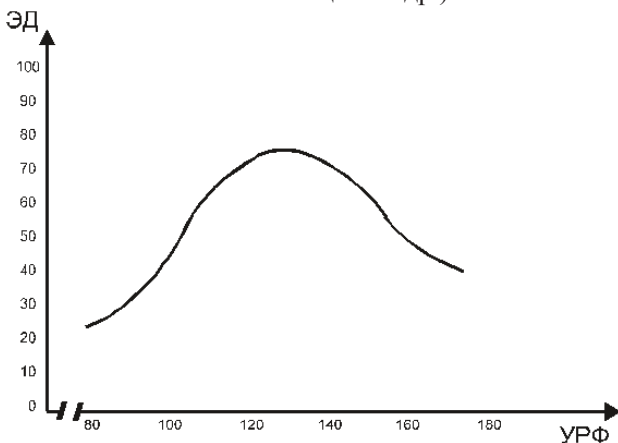


Рис 9.2. Зависимость эффективности управленческой деятельности от степени развития рефлексивности (схематизировано).

Обозначения: УРФ – индивидуальная мера рефлексивности (в баллах методики);

ЭД – значения экспертной оценки эффективности деятельности (по 100-бальной шкале)

Сходная с рассмотренной зависимость была, как известно, получена ранее при исследовании эффективности управленческой деятельности в связи с уровнем интеллекта (так называемая «кривая Е. Гизелли» [356]). В наших исследованиях аналогичная зависимость обнаружена и по отношению к другим свойствам, относимым обычно к категории общих способностей, – креативности и обучаемости [82, 111].

Далее, была обнаружена закономерная связь рефлексивности с эффективностью деятельности и в таком ее типе, который как бы «противоположен» управленческой – в деятельности ярко выраженного *испол-*

нительского характера [127]. Эта связь носит, однако, принципиально иной характер, нежели в управленческой деятельности, и описывается не «U-образной», а так называемой «S-образной» кривой (рис. 9.3).

Ее смысл состоит в том, что существует некоторый интервал «аргумента» (здесь – рефлексивности), при котором значения «функции» (эффективности деятельности) изменяются *наиболее интенсивно*. И, наоборот, при минимальных его величинах «функция» *еще* не реагирует значимо на его изменения, а при максимальных – уже не реагирует. Следовательно, для исполнительской деятельности существует определенный *диапазон* изменения рефлексивности, при котором эти изменения наиболее чувствительны к восприятию и реализации управленческих воздействий.

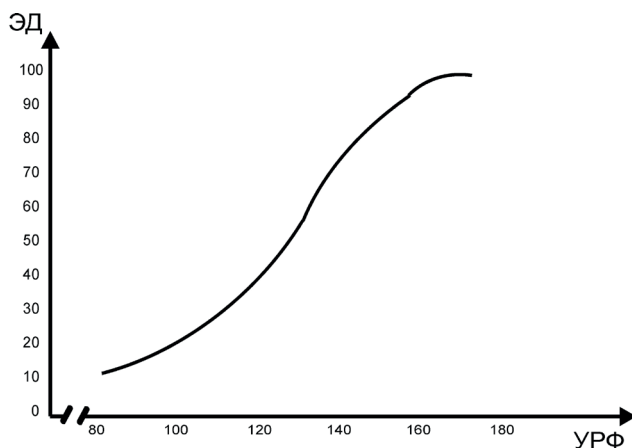


Рис 9.3. Зависимость эффективности исполнительской деятельности от степени развития рефлексивности (схематизировано). *Обозначения:* УРФ – индивидуальная мера рефлексивности (в баллах методики); ЭД – значения экспертной оценки эффективности деятельности (по 100-бальной шкале)

Данный вывод не только допускает, но и, по-видимому, требует и несколько иной экспликации. Действительно, представленные результаты свидетельствуют о том, что для рефлексивности существует определенный диапазон максимальной чувствительности к управленческим воздействиям, то есть некоторый континуум ее *оптимальных* значений – значений, при которых само управление наиболее эффективно. Тем самым, приходится вновь, хотя и в достаточно специфической форме, констатировать закономерности «типа оптимума» в отношениях рефлексивности и профессиональной деятельности, но уже принципиально иного клас-

са – не управленческой, а исполнительской. Кроме того, важно отметить и то, что именно средние (то есть оптимальные с точки зрения восприятия управленческих воздействий) значения рефлексивности представлены на генеральной популяции наиболее широко (что следует из нормального характера распределения индивидов по уровню рефлексивности – аналогичного тому, который характерен для каждого индивидуально-психологического свойства). Тем самым вскрывается и со всей очевидностью предстает общеадаптационный смысл именно средних значений рефлексивности. Дело в том, что они обеспечивают наиболее адекватные условия для *совместной* деятельности – причем, не только иерархически организованной («управляемой»), но, по-видимому, и паритетной. Совершенно закономерно поэтому, что подавляющее большинство индивидов характеризуется именно этим – средним уровнем. В этой связи можно сказать и так: «закон оптимума» рефлексивности по отношению к исполнительской деятельности является важной, а не исключено, одной из определяющих предпосылок *групповой адаптивности*.

Представленные выше материалы свидетельствуют, однако, о существовании еще одной закономерности детерминационного характера между рефлексивностью и параметрами деятельности. Дело в том, что и для управленческой, и для исполнительской деятельности, как можно видеть, существуют два своеобразных «порога» рефлексивности. С одной стороны, – нижний порог (что, повторяем, вполне естественно), а с другой – верхний порог (и в этом отношении возникает прямая аналогия с известной моделью «интеллектуального порога» Д. Н. Перкинса (по [57])). Данное положение надо понимать следующим образом. Существуют определенные значения уровня развития рефлексивности (локализованные «под нижним порогом»), при которых сама рефлексивность выступает ингибитором и управленческой и исполнительской деятельности. Однако – и это менее очевидно с априорной точки зрения – существуют и такие значения уровня развития рефлексивности (локализованные «над верхним порогом»), которые ведут либо к дезоптимизации деятельности (управленческой), к тому, что дальнейший рост рефлексивности перестает значимо влиять на результативные параметры деятельности (исполнительской).

Кроме того, следует подчеркнуть еще два принципиальных обстоятельства. Во-первых, сам *факт существования* закономерных связей, зависимостей уровня рефлексивности с результативной стороной деятельности. Во-вторых, принадлежность этих зависимостей к известным в психологии типам *базовых* зависимостей («U-образной» и «S-образ-

ной» зависимостям). Все это указывает на закономерный и стабильный характер детерминационных связей свойства рефлексивности результативных параметров деятельности.

Далее, при изучении связи уровня рефлексивности с результативными параметрами деятельности принципиально иного класса – субъект-объектного получен следующий основной результат (исследовалась деятельность операторов-технологов нефтеперерабатывающего производства [118]). Обнаружено, что эта связь также существует и в целом опять-таки носит характер зависимости «типа оптимума» (рис. 9.4).

Однако, как можно видеть, этот оптимум представлен не в виде точки (или даже узкой зоны), а в виде своеобразного «плато» (феномен «плоского оптимума», если пользоваться термином Г. Саймона [427]). Это означает, что результативные параметры субъект-объектной деятельности значительно более *резистентны* к различиям в уровне рефлексивности, нежели параметры деятельности субъект-субъектного типа.

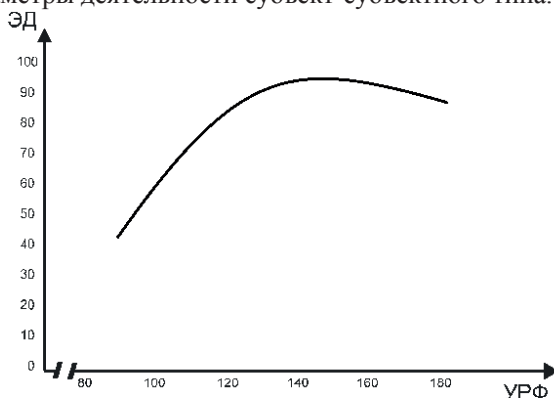


Рис. 9.4. Зависимость эффективности деятельности операторского типа от степени развития рефлексивности (схематизировано). *Обозначения:* УРФ – индивидуальная мера рефлексивности (в баллах методики); ЭД – значения экспертной оценки эффективности деятельности (по 100-балльной шкале)

Наряду с этим, в следующем цикле исследований на материале изучения управленческой деятельности было установлено, что существует также и закономерная связь уровня рефлексивности с ее *процессуальными* характеристиками, которые по отношению к этой деятельности, как известно, конкретизируются в *стилевых* различиях управления. Так, обнаружено, что существует закономерная связь между степенью рефлексивности руководителей и их стилевыми предпочтениями по шкале «авторитаризма-попустительства» (рис. 9.5).

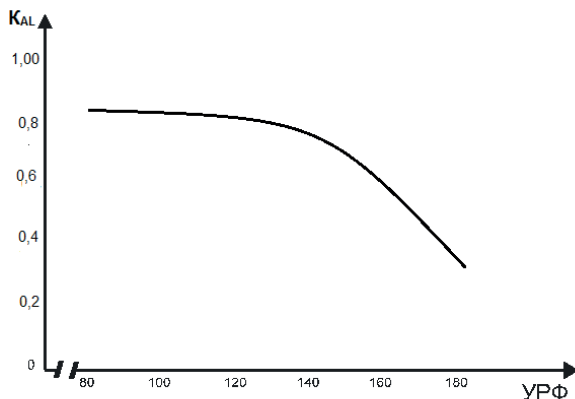


Рис. 9.5. Зависимость предпочитаемых стилей управления от уровня развития рефлексивности (схематизировано). Обозначения: УРФ – индивидуальная мера рефлексивности (в баллах методики); K_{AL} – «коэффициент принадлежности» к общеправленческому стилю по шкале «авторитарно-сти-либерализма»: чем выше его значения, тем выраженнее принадлежность к авторитарному стилю, и наоборот.

Низкорефлексивные руководители более склонны к авторитарному и директивному стилям, а высокорефлексивные – к либеральному, демократическому, партисипативному стилям. Данная закономерность допускает и еще один способ экспликации. Если в качестве представления всех управленческих стилей воспользоваться известной «шкалой Лайкерта», то можно констатировать следующее обстоятельство. Как известно, данная шкала образована континуумом, на «полюсах» которого локализованы попустительский и авторитарный стили. Они же одновременно рассматриваются в целом и как относительно менее эффективные (подчеркиваем – лишь в целом). Демократический, партисипативный и ситуационный стили локализованы на средних значениях данного континуума и они же являются в целом относительно более эффективными. Вместе с тем, можно видеть, что именно средний, а иначе говоря – оптимальный уровень рефлексивности детерминирует предпочтение именно этих – также локализованных посредине стиливого континуума стилей. Иные уровни рефлексивности (чрезмерно низкий и чрезмерно высокий), напротив, ингибируют их предпочтение и обуславливают тенденцию к использованию «крайних» стилей. Тем самым можно констатировать, хотя, конечно, и в более сложной форме, проявление все того же «закона оптимума», имеющего место по отношению к детерминационной роли рефлексии в организации деятельности.

Установлено также, что аналогичная связь существует между рефлексивностью и теми стилями, которые подчиненные хотели бы видеть реализованными по отношению к себе. В целом, чем выше рефлексивность, тем более выражено предпочтение «мягких» стилей и меньше резистентность к «жестким» стилям, и наоборот. Кроме того, было обнаружено, что вариативность стилевых предпочтений и, соответственно, – предрасположенность к ситуационному стилю управления также максимальна при средних значениях рефлексивности.

Наконец, было установлено, что существует и наиболее типичное соотношение стилей управления с теми или иными *вариантами сочетания* выраженности свойства рефлексивности у руководителей и исполнителей (см. рис. 9.6). Сочетание низкой рефлексивности руководителя и исполнителей, как правило, детерминирует авторитарный стиль; сочетание высокой рефлексивности руководителя и низкой рефлексивности исполнителей, обычно, приводит к демократическому стилю; сочетание низкой рефлексивности руководителя и высокой рефлексивности подчиненных обуславливает развитие попустительского стиля; сочетание высокой рефлексивности руководителя и подчиненных детерминирует возможность партисипативного стиля [111].

ИСПОЛНИТЕЛИ	РУКОВОДИТЕЛЬ	
	РФ ⁻	РФ ⁺
	РФ ⁻	Демократический стиль
	Авторитарный стиль	Демократический стиль
	РФ ⁺	Партисипативный стиль
	Попустительский стиль	Партисипативный стиль

Рис. 9.6. Обобщенное соотношение доминирующих стилей управления с вариантами сочетания степени рефлексивности руководителя и исполнителя.

Обозначения: РФ⁻ – низкая рефлексивность; РФ⁺ – высокая рефлексивность

Представленные выше результаты, демонстрируя существование *аналитических* зависимостей между рефлексивностью (как отдельно взятым качеством) и деятельностными параметрами, были – как того и требует методология психологического исследования – дополнены *структурным* планом изучения. Он направлен на раскрытие места и роли рефлексивности в общей *структуре индивидуальных качеств* в целом и профессионально-важных качеств, в особенности, лежащих в основе психического обеспечения деятельности.

При дифференциации общей выборки методом «полярных групп» (Д. Фланаган) на подгруппы «успешных» и «неуспешных» руководителей и последующей обработке результатов диагностики их профессионально-важных качеств (ПВК) методом матриц интеркорреляций и нахождения *структурограмм* ПВК были обнаружены следующие основные закономерности. Общие структурограммы ПВК (включая и рефлексивность) в этих подгруппах оказались *качественно гетерогенными*, то есть статистически разнородными по критерию χ^2 . Это свидетельствует о *структурной детерминации* эффективности деятельности со стороны *всего* комплекса ПВК. Далее установлено, что в подгруппе «успешных» руководителей рефлексивность не является так называемым *«ведущим»* ПВК, то есть качеством, имеющим *непосредственную* и значимую корреляционную связь с эффективностью деятельности. Однако – и это наиболее важно – рефлексивность в подгруппе «успешных» руководителей выступает как *«базовое» ПВК*, то есть качество, имеющее наибольший «структурный вес» (он определяется, как известно, на основе числа и значимости корреляционных связей того или иного качества со всеми иными качествами, входящими в структуру ПВК). Базовые качества выполняют *структурообразующую* функцию по отношению ко всем иным качествам; они «лежат в основании» всей структуры, организуют вокруг себя все иные качества. Тем самым их влияние на деятельность носит, хотя и более опосредствованный, имплицитный, но и *более сильный* характер, чем у ведущих качеств.

Таким образом, все эти результаты с очевидностью указывают на то, что суть и специфика функциональной роли свойства рефлексивности как ПВК деятельности состоит не в том, что она является ее *непосредственной* детерминантой. Степень развития данного свойства является ключевой для *структурирования* всех иных ПВК в целостные синтезы (которые, в свою очередь, уже непосредственно определяют эффективность деятельности). По отношению ко всем другим качествам рефлексивность выступает в качестве координирующего, организующего и интегрирующего начала. Степень ее сформированности проявляется в том, насколько, благодаря ей, субъект оказывается в состоянии скоординировать и организовать все иные свои качества для эффективной реализации деятельности. Тем самым свойство рефлексивности раскрывается как своего рода *«организационное» качество*, основная функция которого состоит в соорганизации иных качеств, то есть как качество «второго порядка» – как *метакачество*.

В заключение подчеркнем еще одно обстоятельство – сходное по своему смыслу с теми, на которых мы уже акцентировали внимание при подытоживании результатов трех последних глав. Дело в том, что данная глава – равно как и все они были направлены на реализацию одного и того же базового гносеологического плана, предписываемого принципом метасистемного подхода – интегративного. И, если в них он был реализован по отношению к двум основным метасистемам, в которые онтологически включены процессы выбора – управленческой деятельности и личности руководителя, то в этой главе он реализован по отношению процессуально-психологической регуляции, взятой на высшем уровне ее организации – рефлексивном. Иными словами, это означает, что он был реализован здесь, по существу, к еще одной важнейшей метасистеме, каковой и выступает вся – сложнейшим образом организованная система рефлексивной регуляции, а также ее итоговое – результативное проявления, каковым является еще более сложная система – *сознание*. Тем самым можно сделать и еще одно итоговое заключение: анализ проблемы ПУР оказался реализованным в аспекте всей классической психологической «триады» – *деятельности, сознания и личности*.

* * *

Подводя итоги анализу, осуществленного в главах 6–9, представляется необходимым сделать еще ряд заключений обобщающего характера. Все они повторяем, были направлены на реализацию интегративного плана общего «алгоритма исследования» предписываемого принципом метасистемного подхода. При его реализации мы исходили, с одной стороны, из базовых – атрибутивных черт самого интегративного плана – прежде всего, из его направленности на экспликацию именно интегративных «измерений» предмета изучения. Однако, с другой стороны, необходимо было обязательно принимать во внимание и ту его специфику – те новые, пока не вполне традиционные и, соответственно, – реализованные еще не в полной мере возможности и особенности которые эксплицируются в последнее время с развитием и совершенствованием самой методологии интегративно исследования. Основным из них, напомним, являются следующие императивы методологического плана, которые уже были предметом нашего специального рассмотрения и которые мы старались учитывать при его реализации по отношению к исследованию процессов ПУР.

Во-первых, это положение, согласно которому интегративный план исследования не должен сводиться лишь к тому его аспекту, который связан с выявлением и интерпретацией, хотя, конечно, и очень важной, категории качеств изучаемого предмета – его системных качеств. Именно это, однако, сожалению является весьма традиционным в настоящее время. Помимо обнаружения и объяснения этих качеств, необходимо уделять специальное внимание и иным – также интегративным по генезису и функциональным проявлениям «измерениям» и аспектам исследуемого предмета. В частности, особое внимание должно быть уделено таким комплексным и интегративным по своей природе новообразованиям (своего рода – интегративным «функциональным органам»), возникающим вследствие синтезирования процессов выбора с теми метасистемами, в которые она включена [135], как способность к ПУР, стиль их реализации, совокупность процессов и механизмов рефлексивной регуляции и др.

Во-вторых, и сам – наиболее традиционный – так сказать «классический» предмет рассмотрения в интегративном плане – системные качества также должны быть взяты во всей полноте их состава и содержания. Конкретно это означат, в частности, что рассмотрению должна быть подвергнута не только лишь одна из категорий этих качеств – *интегративные* системные качества, но и вторая, также базовая категория – *дифференциальные* системные качества. Напомним, что сущность этих двух типов системных качеств заключается в следующем. Они порождаются в составе и содержании системы не вследствие механизмов интегративного – синтетического типа и не вследствие эффектов синергетического плана, а по иным причинам и вследствие иных механизмов. Та или иная сущность (компонент, процесс, феномен – вообще любая парциальная «составляющая»), включаясь в систему, начинает реализовывать какую-либо аналогичную ее статусу, то есть также парциальную, частичную функцию, направленную, в конечном итоге, на реализацию всей цели системы. Вследствие этого – и именно как итоговый, результативный эффект ее реализации у самой системы (то есть «на уровне целого») возникают новые качественные «измерения», которые и характеризуют ее именно «как целое», то есть выступают ее системными свойствами. Однако по своему генезу они не являются интегративными, но выступают как следствия механизмов и процессов дифференциального типа – механизмов, связанных с функциональной дифференциацией системы. Понятно, в силу этого, что выявление и интерпретация дифференциальных системных качеств имеет, как минимум, не меньше значение и характеризуется отнюдь не меньшими эвристическими возможностями, нежели

исследование интегральных системных качеств. Руководствуясь этим, необходимо, на наш взгляд, реализовать интегративный план исследования с обязательным учетом не только одного – широко изучающегося в настоящее время типа системных качеств, но и второго их основного типа – дифференциальных системных качеств.

Подчеркнем также, что неотъемлемым звеном в реализации такого подхода является экспликация тех систем, в которых то или иное изучаемое явление (объект, процесс и пр.), обретает и обнаруживает данный тип качеств. Необходимо иметь в виду также, что таких систем по отношению к одному и тому же объекту может существовать несколько. В этой связи напомним и еще один – сформулированный в 1-ой главе тезис. Он заключается в обосновании того, что по отношению к процессам ПУР необходимо дифференцировать, как минимум, три такого рода системы. Это – система деятельности, личность руководителя как субъекта управленческого выбора, а также общая система психической регуляции, взятая на высшем уровне ее организации – на уровне осознанного контроля за ней. Следовательно, необходимо сконцентрировать всю реализацию интегративного плана исследования (как завершающего этапа общего «алгоритма исследования») именно на анализе тех системных качеств и вообще – системных эффектов, которые обусловлены взаимодействием отношениями процессов выбора и трех указанных систем. Поэтому изложению материалов, направленных на реализацию интегративного плана исследования, посвящена не одна глава, как во всех предыдущих случаях, а три главы – соответственно трем основным системам.

Далее, необходимо принимать в расчет и еще одно обстоятельство. Дело в том, что все представленные в предыдущих главах материалы, наряду с принципиальными различиями в их исследовательских целях и, соответственно, – в характере анализируемых результатов, имеют, тем не менее, одну общую и, по существу, фундаментальную черту. Она состоит в том, что все они – хотя, конечно, и очень по-разному, с различных сторон и в различных «измерениях» – эксплицируют инвариантную и максимально обобщенную закономерность. Ее суть заключается в том, что между процессами принятия решения в целом и управленческих решений, в частности, с одной стороны, и всей системой деятельности, с другой, существует взаимодействие связи двух типов – прямые и обратные. Суть первых состоит в том, что эти процессы оказывают не только очень сильное, но и, как правило, определяющее («решающее») влияние на процессуальные и результативные

параметры деятельности. Суть вторых заключается в том, что онтологической детерминантой не только организации, но и порождения процессов принятия решения является именно структура деятельности: она не только определяет, но и, фактически, во многом предопределяет всю их структурно-функциональную организацию и генезис. Вместе с тем, даже несмотря на то, что во всех представленных выше материалах эта – двухсторонняя связь, действительно, уже была подвергнута достаточно разностороннему – комплексному анализу, ее все же пока нельзя считать раскрытой в полном объеме. Дело в том, что наряду с уже рассмотренными особенностями и закономерностями этой связи, существуют также и детерминационные закономерности еще более имплицитного характера. В силу этого, их выявление и интерпретацию необходимо теперь сделать предметом специального рассмотрения.

Наконец, в-третьих, необходимо обязательно учитывать и еще один – очень важный и уже так сказать итоговый, «венчающий» аспект общего интегративного плана исследования. Он заключается в его атрибутивной нацеленности на реализацию обобщающих, синтетических, то есть именно интегративных функций по отношению ко всей совокупности полученных на предыдущих гносеологических этапах данных. Иными словами, он интегративен уже не только в *предметном* (онтологическом) плане, но также и в плане гносеологическом – он нацелен на обобщение и интеграцию получаемых знаний и на разработку на этой основе целостных, то есть собственно *концептуальных* представлений; на перевод знаний с претеоретического уровня на собственно теоретический уровень их развития. Кроме того, неотъемлемой чертой такого «перевода» является, разумеется, и включение вновь получаемых знаний в контекст уже существующих знаний. Это, в свою очередь, равнозначно тому, что данный план должен предполагать реализацию синтеза той или иной предметной области исследования с уже существующими – по возможности наиболее общими (и потому – важными) областями знания, наиболее существенными направлениями и проблемами психологической теории.

Реализации именно этих трех – базовых методологических императивов и была осуществлен в ходе анализа, представленного в главах 6–9. В результате этого оказалось, что именно они являются достаточно конструктивными – и в целом по отношению к проблеме ПУР, и по отношению к реализации интегративного плана ее исследования, в частности. Конкретно и дифференцированно по отношению к каждой из трех рассмотренных в главах 6–9 метасистем это нашло отражение и проявление в следующих основных результатах. Так, по отношению к первой из тако-

го рода метасистем – деятельности были установлены и проинтерпретированы следующие закономерности. Несмотря на кажущуюся предельно очевидной «решающую» и повсеместную роль процессов ПР в организации деятельности, в том числе – и управленческой, эта роль постоянно «ускользает» от обнаружения и раскрытия. Представленные выше данные показывают, что такое «ускользание», в действительности, вполне закономерно, поскольку сама связь и детерминационные влияния процессов ПР на деятельность в реальности являются совсем не такими, как это полагается априорно и (или) традиционно. Они отнюдь «не лежат на поверхности», а носят, как правило, более глубинный и имплицитный характер. И лишь его обнаружение и раскрытие, представленное, в частности, в существовании двух охарактеризованных в данной статье новых функций процессов ПР (структурообразующей и генеративно-порождающей), позволяет в существенно большей степени приблизиться к выявлению и пониманию реальной, а не кажущейся очевидной, детерминационной роли процессов ПР по отношению к организации и реализации деятельности, а также к ее формированию.

Таким образом, эти результаты, взятые в своей совокупности раскрывают новые закономерности детерминационного влияния процессов принятия решения на процессуальные и результативные параметры профессиональной деятельности. Конкретно, это означает, что существуют два основных типов такого влияния – прямое и косвенное. Наряду с этим, выявлено и объяснено принципиально новое явление – феномен элиминативного поведения субъекта в ситуациях принятия решения. Кроме того, обнаружены и проинтерпретированы две новые функции процессов принятия решения в организации деятельности – структурообразующая и генеративно-порождающая.

В данном контексте необходимо также особо подчеркнуть следующее обстоятельство достаточно имплицитного плана. Действительно, на первый взгляд, может сложиться впечатление о том, что проведенный в последних главах анализ проблемы ПУР, предполагающий их рассмотрение в плане трех основных метасистем – это «возврат» к тому аспекту, который уже был реализован нами в главе 2 и был направлен на реализацию первого из основных гносеологических планов – *метасистемного*. В действительности, это, конечно, не так, что объясняется следующим – принципиальным обстоятельством. При реализации метасистемного плана исследования процессы ПУР рассматривались нами *в целом* – по необходимости еще недостаточно дифференцированно, то есть без раскрытия тех конкретных закономерностей, которые и лежат в основе их

организации. Эти закономерности, как неоднократно отмечалось по ходу изложения, группируются, в свою очередь, в определенные базовые категории – структурные, функциональные, генетические и интегративные. Их раскрытие, собственно говоря, и составило предмет рассмотрения во всех последующих главах. И именно это – их установление и объяснение создало необходимые условия для того, чтобы вновь рассмотреть процессы ПУР в контексте более общих и онтологических представленных метасистем (деятельности, личности и сознания), но уже не обобщенно, то есть, по существу, *синкретично*, а детализировано – *конкретно*. Однако, именно такое – конкретное знание, базирующееся, вместе с тем, на базе уже полученного ранее – обобщенного знания, является не только необходимым в плане раскрытия любого предмета исследования, но и выступает более глубоким уровнем такого раскрытия. Следовательно, в данном случае можно констатировать известную и очень характерную для процесса познания ситуацию так называемой «познавательной спирали», состоящую в следующем. Исходное – по необходимости синкретичное, а потому – и *целостное* познание предмета, являясь необходимым способом его осуществления на первоначальных этапах развёртывания, сменяется, далее, его аспектным – «парциальным» изучением. Оно выступает уже существенно более конкретным, но одновременно – и аналитичным. Однако оно же в итоге обуславливает необходимость «возврата к целостности», но уже с учетом всей совокупности полученных аналитически данных и выявленных закономерностей. Тем самым предмет исследования раскрывается здесь также целостно, но уже не синкретично, а конкретно и детализированно.

Далее, при реализации интегративно плана исследования в аспекте взаимодетерминационных отношений процессов выбора и деятельности, но уже в более общем плане – с учетом еще и личностных детерминант он с логической необходимостью «выводит» на фундаментальную психологическую проблематику – стилевую. Во взаимодействии и сложнейших взаимодетерминационных отношениях процессов ПУР с метасистемами управленческой деятельности и личности руководителя имеет место порождение такого общего и важного как с теоретической, так и с практической точки зрения феномена, каковым и выступает феномен стиля. В данной связи речь, разумеется, идет не о стиле деятельности в целом, а о стилке реализации процессов ПУР. Тем самым возникает еще одно «интегративное измерение» управленческой деятельности, равно как и реализации процессов выбора в ней. Оно связан с их взаимным комплексированием и соответственно, – с генерацией тех новых,

интегративных по своей сути эффектов и феноменов, которые возникают как его итоговые эффекты. Одним из важнейших среди них как раз и выступает феномен стиля реализации этих процессов. В результате удалось обнаружить пять основных стилей реализации процессов ПУР.

Далее, реализация интегративного плана в отношении взаимодетерминационных связей процессов ПУР с еще одной базовой метасистемой – *личностью* руководителя также привел к достаточно значимому, на наш взгляд, результату. Включаясь в эту метасистему, данные процессы приводят к порождению специфического – «деятельностно-личностного образования», каковым и выступает способность реализации процессов ПУР. В свою очередь, не менее значимо и то, что именно раскрытие базовых закономерностей этих процессов, осуществлённое выше в иных гносеологических планах (прежде всего, – в структурном функциональном и генетическом) как раз и явилось определяющим условием экспликации реальной и достаточно полной структуры данной способности. Таким образом, можно видеть, что имеет место (впрочем, так же, как это было и в предыдущей главе) «встречное движение». С одной стороны, включение процессов ПУР в системы личности и деятельности приводит к порождению специфического образования – самой способности к их реализации. С другой стороны, привлечение к их анализу данных, раскрывающих специфику и содержание как самой этой деятельности, так и их собственной организации которая опять-таки обнаруживается через «деятельностный» анализ) в значительной мере содействует конструктивности такого рода анализа.

Наконец, реализация интегративного плана по отношению к еще одной – более общей и онтологически представленной целостности, то есть к процессуально-психологической регуляции, взятой на высшем – рефлексивном уровне ее организации, также позволила установить ряд новых феноменов и закономерностей. Их общий смысл состоит в том, что именно под влиянием специфической – «деятельностно-управленческой» детерминации процессы выбора обретают деятельности руководителя яркое и явное своеобразие. Оно определяется именно тем, что она не только принадлежит к классу субъект-субъектных видов деятельности, но и выступает как, фактически, его максимально полный репрезентант. В свою очередь, это означает, что ведущую роль в ее организации в целом играют детерминанты, связанные именно с ее субъект-субъектным характером, то есть те факторы, которые могут в принципе регулироваться и учитываться и вообще – так сказать «улавливаться» лишь посредством собственно рефлексив-

ных механизмов и качеств личности. Тем самым, ведущую роль в организации процессов управленческого выбора приобретают именно они, а сами эти процессы также обретают качественную специфику по отношению к той их организации, которая свойственна им же но в иных ситуациях – ситуациях субъект-объектного типа. Другими словами, именно учет отмеченного выше – фундаментального, на наш взгляд, обстоятельства позволяет не только раскрыть конкретное содержание тех спецификаций, которые и отличают так называемые *рефлексивные игры* (то есть, иначе говоря, – процессы ПР в субъект-субъектных ситуациях) от *игр с природой* (то есть от процессов ПР в субъект-объектных ситуациях), но и *объяснить* детерминанты качественных различий процессов выбора в этих двух типах ситуаций.

Наконец, еще одним и также – очень значимым в плане основных задач данной книги представляется и еще один результат реализации интегративного плана исследования (повторяем, – как «звена» общего алгоритма исследования процессов ПУР, предписываемого принципом метасистемного подхода) Дело в том, что именно через его реализацию и посредством тех результатов, к которым он приводит при его реализации а отношении трех – рассмотренных выше базовых метасистем достигается достаточно значимый эффект уже собственно гносеологического, теоретического плана. Он заключается в том, что посредством такого рода анализа сама проблема ПУР очень органично и естественно – даже необходимым образом включается в состав трех более общих и, по существу, – фундаментальных общепсихологических проблем – проблемы деятельности, проблемы способностей и проблемы сознания. Более того, она в значительной мере и синтезируется с теми данными, которые существуют в каждой из них именно на основе тех материалов, которые рассмотрены выше. Кроме того, следует констатировать и «встречное движение». Оно состоит в том, что, с одной стороны, данные, которые существуют, трех фундаментальных направлениях исследований, эксплицируются как действенное интерпретационное средство по отношению к проблеме ПУР. С другой стороны, сами результаты, которые получены при исследовании последней и рассмотрены выше, также в значимой степени содействуют их разработке и развитию. Тем самым, можно констатировать, действительно, выход знаний о процессах ПУР на собственно концептуальный уровень их развития.

Глава 10. Методологические аспекты экспериментального исследования процессов принятия решения

Как уже неоднократно подчеркивалось по ходу предшествующего изложения, одной из наиболее характерных особенностей проблемы принятия решения в целом и управленческих решений, в частности, является ее подчеркнуто выраженный комплексный, междисциплинарный характер. Наряду этим, даже и рамках собственно психологического подхода, данная проблема также выступает как многомерная и многоплановая. В ее структуре дифференцируются существенно разные по мере обобщенности и ориентации уровни – методологический, теоретический, эмпирический (включая и экспериментальный), прикладной. В связи с этим, в частности, с достаточно высокой степенью остроты эксплицируется одна из наиболее трудных и даже – «болезненных» проблемы теории решений; это – проблема принципиальной возможности и допустимых границ их собственно *экспериментального* моделирования и изучения. В конечном счете, она с логической необходимостью «выводит» на еще более значимую и, как мы уже подчеркивали выше, «критически значимую» проблемы теории решений – проблему *экологической валидности* и ее самой, и того эмпирического базиса, на основе которого она разрабатывается. В силу объективной важности всех этих проблем, представляется не только целесообразным, но и, по существу, – необходимым подвергнуть их специальному рассмотрению. При этом, разумеется, следует учитывать, что – по причине естественной специфики этих проблем, носящих ярко выраженный методологически, а потому – достаточно общий характер нам придется не только вторгаться в области, иногда далекие от «управленческой проблематики», но и подвергать именно их приоритетному рассмотрению. И прежде всего, это относится к необходимости обращения к рассмотрению эволюции самого экспериментального метода как средства исследования психологических проблем.

Действительно, одной из основных и наиболее обобщенных тенденций развития эксперимента в психологии является, как известно, последовательное усложнение изучаемых посредством него феноменов и закономерностей. Особенно явно данная тенденция представлена в плане эволюции исследований психических процессов. Собственно говоря, эксперимент как таковой «проник» в психологию через изучение относительно наиболее простых процессов – ощущения и восприятия, а впоследствии,

хотя и достаточно медленно, но неуклонно распространялся и на иные – существенно более сложные и комплексные процессуальные образования психики. Вместе с тем, такая вполне закономерная с гносеологической точки зрения экспансия эксперимента со всей отчетливостью обнаружила и еще одно обстоятельство. Оно заключается в том, что чем более сложные психические процессы, а также иные психические феномены становились предметом изучения, тем бóльшие, а зачастую – и принципиальные трудности возникали при этом, тем в большей степени проявлялись атрибутивно присущие экспериментальному методу черты негативного плана – аналитичность, абстрактность, искусственность и др. В свою очередь, данное обстоятельство породило «ответную реакцию», состоящую в попытках преодоления или минимизации указанных негативных черт, а для этого – в постоянном и последовательном совершенствовании самого эксперимента, его видов и форм, схем и процедур, организации и планирования, а также методов обработки его результатов. Фактически, речь при этом должна идти о двуедином процессе: последовательное усложнение *предмета* экспериментальных исследований является стимулом для совершенствования самого эксперимента как *метода*, а оно, в свою очередь, выступает объективной предпосылкой для возможности включения в сферу исследований все более сложных психических феноменов. В наиболее обобщенном плане во всем это проявляется диалектика соотношения и развития предмета и метода психологических исследований.

Констатируемая выше – достаточно общая, а потому значимая особенность с высокой степенью очевидности и рельефности проявляется при экспериментальном исследовании одного из наиболее сложных процессуально-психологических образований – процессов принятия решения. Эти процессы – именно в силу их чрезвычайной сложности и комплексности выступают наиболее «жестким критиком» как уже существующих, так и вновь разрабатываемых экспериментальных схем; в наибольшей степени эксплицируют атрибутивно присущие эксперименту недостатки. В связи с этим, представляется целесообразным специально рассмотреть основные закономерности эволюции экспериментальных исследований в психологической теории решений, а также попытаться осмыслить их в плане общей логики развития экспериментального метода.

* * *

Исходной и во многом ключевой для развертывания (и понимания) этой эволюции является, разумеется, взаимообусловленность и производность представлений о предмете и методе исследований.

В данном контексте понятие метода используется не в узком значении, то есть – метода как конкретного исследовательского приема, а в широком смысле – как *подход* к пониманию и изучению предмета исследования. То, как именно трактуется предмет (процессы ПР), во многом определяет существо используемых для его изучения методов. В свою очередь, и сама трактовка предмета во многом «находится в плену» у доминирующих методов исследований, поскольку результаты, получаемые посредством последних, задают вполне определенные содержательные рамки для раскрытия предмета исследования. Поэтому и вопрос о закономерностях эволюции экспериментальных исследований в психологической теории решений неразрывно связан с развитием представлений о соотношении предмета и метода данной теории, что, в свою очередь, требует специального анализа этого соотношения.

Как известно, в традиционной психологической теории ПР и ее наиболее развитом варианте – поведенческой теории ПР предмет трактуется предельно широко: это, фактически, как любой выбор, понимаемый в его максимально общем и недифференцированном значении. При таком общем и абстрактном понимании нередко оказываются смешанными совершенно разные с психологической точки зрения виды и формы процессов ПР, а результаты, полученные при изучении одних видов и форм, не всегда правомерно обобщаются и переносятся на другие виды и формы. Такое невнимание к проблеме предмета (к его экспликации, определению границ, к критериям дифференциации видов, форм, уровней) обуславливает одну из наиболее характерных особенностей современного состояния проблемы ПР в целом – неопределенность и многозначность представлений о предмете психологии ПР, его внутреннюю недифференцированность. В силу этого, более точное и полное представление о трактовке предмета в традиционной теории ПР как раз и возможно сформулировать посредством анализа специфических характеристик тех методов, которыми изучаются в ней процессы ПР. Именно через особенности метода достаточно отчетливо и, что наиболее существенно – объективно проявляются сложившиеся представления о самом предмете, его границах, содержании. В известной мере справедливо положение, согласно которому предметом исследования (принятие решения) в психологической теории решений рассматривается то, что позволяют смоделировать и изучить используемые в ней методы.

Во-первых, поскольку доминирующим методом психологической теории решений является метод лабораторного эксперимента, то и ситуации, на которых изучается процесс ПР, являются весьма *абстрактными*,

в достаточно слабой, приближительной, а иногда – и просто искаженной форме воссоздающих реальную сложность поведенческих решений и условий, в которых они принимаются. Причем, происходит как бы двойное абстрагирование. С одной стороны, имеет место отвлечение от реальной сложности, многомерности и многофакторной обусловленности самих естественных ситуаций ПР; используются ситуации с радикально упрощенной структурой, включающей малое количество факторов (что позволяет осуществлять экспериментальный контроль за ними). С другой стороны, используются задачи с такой структурой, которая в слабой, а иногда – вообще неадекватной форме моделирует естественную репрезентацию задач по ПР. Например, используются такие способы моделирования ситуаций ПР, как формальные лотереи; платежные матрицы; ситуации вероятностного обучения, элементарные ситуации бинарного выбора в вероятностных средах с априорно заданной частотной структурой; ситуации «игры» как «с природой», так и «с соперником» (то есть рефлексивной игры), которые, в свою очередь, разделяются на игры со строгим и нестрогим соперничеством; ситуации, в которых задаются «деревья предпочтений» и др. [142, 433, 438].

Во-вторых, процессы ПР изучаются, преимущественно, на достаточно *искусственном* материале, часто в очень малой и отдаленной форме приближающимся к информационным характеристикам реальных ситуаций ПР. Частично, искусственность является оправданной, поскольку, как известно, процессы ПР обладают относительной независимостью механизмов и закономерностей от того материала, на котором они реализуются [346]. Но только относительной. Как показывают исследования, при известной степени искусственности сам материал начинает оказывать существенное искажающее влияние на процессы ПР, а получаемые результаты уже не могут быть непосредственно перенесены на естественные ситуации ПР [142]. Абстрактность условий и искусственность материала рассматриваются в литературе как два основных недостатка используемых методов и ими, как правило, ограничивается оценка методов. Однако только ими не исчерпываются характерные особенности сложившейся методологии.

В-третьих, очень характерной особенностью традиционного подхода к изучению процессов ПР (пожалуй, наиболее характерной из всех) является то, что эти процессы исследуются на автономных, дискретно смоделированных ситуациях, *аналитически* изолированных от целостного деятельностного и поведенческого контекста. Другими словами, характерной особенностью экспериментирования в психологической теории

ПР является, по существу, аналитический подход к моделированию ситуаций ПР и последующему изучению процессов ПР в них. Эти процессы аналитически «изолируются» от той системы (деятельности, поведения), в которой и для которой они формируются и функционируют, где получают свое наиболее полное и адекватное психологическое содержание. Испытуемый при этом остается «один на один» с ситуацией ПР, чего практически никогда не наблюдается в естественном поведении и деятельности. Этот (третий) недостаток существующих способов изучения ПР, однако, явно недооценивается по сравнению с двумя предыдущими, хотя, на наш взгляд, именно он является ведущей особенностью существующих методов. С ним, в частности, связаны другие их негативные особенности.

Так, в-четвертых, характерной чертой сложившегося подхода является и то, что испытуемому, как правило, предъявляются не просто автономные от деятельностного или поведенческого контекста ситуации, но и *готовые, уже заданные* ситуации, а в его обязанности входит только их преодоление. Но подобный способ моделирования также очень далек от воспроизведения естественной картины ПР, поскольку для последней характерно именно то, что никто за самого субъекта не вычленяет и не формулирует ситуации ПР в готовом виде: они *не задаются, а создаются*. При этом не учитывается и «поведенческая предыстория», возникновения ситуации ПР – то, *как* субъект пришел к необходимости в ПР. Кроме того, моделируемые ситуации являются навязанными, «чужими» для субъекта (поскольку они задаются извне), хотя в той же теории решений показано, что отношение субъекта к навязанному (*involving*) и добровольному выбору существенно различно [142, 433]. Показано, например, что величина допустимого риска в ситуациях его добровольного принятия («свои» ситуации) может более чем в 1000 (!) раз превосходить величину риска в навязанных субъекту ситуациях («чужих») [433]. Выполненные нами исследования показывают, что и другие составляющие процесса ПР, в особенности основные компоненты инвариантной – *формальной структуры* ПР (альтернативы, информационная основа, критерии, правила, способы и др. – см. подробнее ниже), а не только величина риска, также существенно различаются в этих двух типах ситуаций [110].

В-пятых, при традиционном подходе к экспериментальному исследованию процессов ПР очень сильна своего рода «*задачная традиция*», воспринятая психологической теорией ПР из психологии мышления. Она состоит в том, что сам эксперимент строится по типу постановки перед испытуемым некоторых задач, в которых принятие решения носит характер непосредственного нахождения *ответа* (определенного выхода

из ситуации). При этом опять-таки достаточно ощутимо искажается естественная картина процессов ПР в реальной деятельности и поведении. То или иное решение, принимаемое субъектом, лишь в исключительных, единичных случаях носит характер непосредственной и единственной цели его деятельности, то есть самодостаточный характер. Гораздо чаще оно является лишь промежуточным результатом, средством для достижения иных, более общих целей деятельности и вне них не может быть адекватно понято. Как будет показано ниже, неучет этого важного обстоятельства оказывает весьма негативное влияние на степень адекватности воспроизведения в эксперименте предмета исследования.

Наконец, в-шестых, как следствие всех отмеченных допущений и упрощений, при традиционном способе изучения практически не учитывается очень сильная *ситуативная* и *деятельностная* ограниченность процессов ПР, то есть комплекс естественных ограничений, накладываемых на субъекта. Эти ограничения обусловлены, с одной стороны, всей совокупностью естественных условий, в которых осуществляется поведение, деятельность (как правило, помехоженного характера). С другой стороны, ограничения накладываются и самим процессом деятельности – загруженностью субъекта решением других, более общих и часто более сложных деятельностных задач.

Все отмеченные особенности, присущие методам изучения процессов ПР, являются вполне закономерными и обусловлены доминированием в структуре этих методов лабораторного эксперимента. Благодаря им достигается необходимая степень упрощения изучаемой реальности (процессов ПР), при которой она становится доступной экспериментальному исследованию. Вместе с тем, они в достаточно сильной степени нарушают и искажают естественное протекание этих процессов, что является своеобразной платой за строгость и точность лабораторного эксперимента. Они имеют и более общее значение, поскольку через них, хотя и косвенно, но объективно раскрываются сложившиеся к настоящему времени представления о самом *предмете* исследований. Это представления о предмете психологической теории решений в его *реальном* виде – часто отличающимся от того, каким бы его *хотели* видеть сами исследователи.

Разумеется, все рассмотренные особенности традиционных методов в целом вполне осознаются. Вместе с тем, выраженный акцент при этом делается лишь на первых двух из них: абстрактности и искусственности. Остальные же особенности чаще рассматриваются не столько как негативные стороны метода, сколько как его необходимые атрибуты, вытекающие из самой сути эксперимента. С этой

точки зрения абстрактность и искусственность методов со всей остротой ставит вопрос о правомерности переноса лабораторно полученных данных на реальную действительность, о применимости искусственно полученных результатов в естественных условиях. Так, в частности, Ю. Козелецкий пишет: «...лабораторные задачи радикально отличаются от задач, разрешаемых в «большом мире». Этот факт издавна вызывает принципиальную неудовлетворенность ... Это важный вопрос. От ответа на него зависит «экологическая пригодность» лабораторных исследований» [142]. Данная проблема, подобно многим сходным психологическим вопросам корректности переноса лабораторных результатов для объяснения естественных феноменов, получила формулировку как проблема *экологической валидности* результатов. По мнению ряда исследователей, она становится основной (не только методической, но и общей) проблемой психологии ПР [81, 142, 442]. Соответственно этому, предпринимаются и попытки ее решения. В этом плане следует, прежде, всего, отметить направление «создания естественных ситуаций» [438], в которых «...используют имитирующие задачи, отражающие принципиальную структуру фактических ситуаций с некоторым упрощением и лучшей структурированностью» [389]. В сходном плане выполнены исследования Дж. Кларксона о влиянии естественных условий на решения банковских служащих относительно помещения капитала в предприятие, а также работа Д. Фрайбека о влиянии естественной игровой ситуации на структурирование лотерей в задачах ПР (см. обзор в [142]). Все более интенсивными и конструктивными становятся исследования, посвященные подготовке и принятию решения лицами, *специально* занимающихся этим (эксперты, консультанты). Наконец, одним из направлений решения проблемы экологической валидности следует считать и относительно новый метод «моделирования деятельности по принятию решения», основанный на моделировании деятельности по принятию решения [389].

Все указанные направления разработки методов исследования процессов ПР, равно как постановка проблемы экологической валидности и попытки ее решения заслуживают, разумеется, положительной оценки. Вместе с тем, нельзя не видеть некоторую ограниченность этих попыток, а также несколько абстрактный характер постановки самой проблемы экологической валидности. Действительно, все отмеченные выше способы решения проблемы экологической валидности преследуют цель приблизить искусственное протекание процессов ПР к естественным условиям, а также заменить искусственный материал ситуаций ПР на их

естественное содержание. Другими словами, решение данной проблемы осуществляется по вектору «искусственное → естественное». Но, как известно из методологии психологии, подобное решение затрагивает лишь один аспект валидности, один ее вид – *внешнюю* валидность. Однако, не менее, а, пожалуй, еще более важным требованием к методам, к методологии в целом является требование соблюдения *внутренней* валидности. Данная проблема, к сожалению, практически не поставлена в психологии ПР как самостоятельная. Вместе с тем, представляется необходимым выяснить, как влияют отмеченные выше особенности традиционных методов на меру соблюдения внутренней валидности, то есть насколько адекватно традиционные методы и в основном – лабораторный эксперимент позволяют воспроизвести предмет – процессы ПР в их ненарушенном (естественном) и в полном виде. В этих целях рассмотрим четыре другие (помимо абстрактности и искусственности) особенности традиционных методов.

* * *

Разумеется, основным условием и даже своеобразным «залогом» конструктивности такого рассмотрения является возможно более корректное и полное уяснение психологической природы самих процессов ПР и их процессуального статуса, определение места и роли в общем процессуально-психологическом содержании психики, формулировка критериев дифференциации от иных классов психических процессов. Подчеркнем также, что комплексное решение именно этих – базовых в теоретическом плане вопросов психологии ПР предложено в разработанной нами концепции интегральных процессов психической регуляции деятельности. В данной концепции теоретически обосновано и эмпирически верифицировано положение, согласно которому процессы ПР являются одним из представителей особого и качественно специфического класса процессов – *интегральных процессов* регуляции деятельности и поведения, в который, наряду с ними, входят также процессы целеобразования, антиципации, прогнозирования, планирования, программирования, контроля, самоконтроля, коррекции. Подробная характеристика указанного класса интегральных процессов, равно как и развернутое изложение данной концепции представлено в ряде наших работ, в частности в [94, 104]. В силу этого, подчеркнем лишь главные для целей данной статьи обстоятельства и отметим базовые черты интегральных процессов в целом и процесса ПР, в частности.

Все эти процессы имеют исходную и атрибутивную *регулятивную* природу и направленность; они существуют лишь «в деятельности» и «для деятельности», а вне системы деятельностной (и поведенческой) активности утрачивают онтологические основания для своего существования. Следовательно, процессы ПР могут существовать лишь так сказать «в связанном виде», в «сцепленном» либо с деятельностной, либо с поведенческой активностью виде, но не как автономные и самостоятельные (самодостаточные) образования. Их «аналитическая экстирпация» от регулятивного контура уже не просто *нарушает*, а *разрушает* их; приводит, фактически, к их деструкции.

Далее, с позиций представлений о принятии решения как одном из интегральных процессов, оно должно быть понято как такой процесс, который не принадлежит ни к одному из классов традиционно выделяемых процессов, но который в то же время формируется как продукт их синтеза, интеграции. Причем, эта интеграция осуществляется под воздействием совершенно конкретного системообразующего фактора – необходимости реализации одной из базовых функций организации деятельности. Это как раз и означает, что базовые детерминанты интеграции различных психических процессов в более комплексный и синтетический процесс ПР лежат *вне* их самих, находятся в психологической структуре деятельности. Следовательно, для того, чтобы воссоздать (например, смоделировать в эксперименте) именно процесс ПР в целом, а не только лишь один какой-либо его аспект, необходимо воссоздать и ту регулятивную функцию, на основе которой он будет разворачиваться как интегральный. Последнее, однако, с такой же необходимостью требует воссоздания, моделирования некоторой деятельности, некоторого – пусть даже и относительно несложного, но *целостного*, «полносоставного» регулятивного контура, в который эта функция входила бы как средство его обеспечения.

Таким образом, на основе сказанного со всей очевидностью обнаруживается то обстоятельство, что попытки моделирования процессов ПР в автономном и *самостоятельном* виде, в аналитической изолированности от деятельности и поведения могут привести в лучшем случае к воспроизведению лишь какого-либо аспекта ПР, а в худшем – к моделированию иного, нежели ПР, процесса. При таком аналитическом моделировании не только рвутся реальные связи ПР с деятельностью, поведением – с той регулятивной базой, на основе которой он вообще становится реализуемым, не только теряется его регулятивная специфика и детерминация, но утрачивается главное – заложенные в регуляции детерминанты разворачивания процесса ПР. Следовательно, аналитическое моделирование

ситуаций ПР в значительной мере искажает сам *предмет* исследования. Между тем, именно эта аналитичность составляет основную особенность традиционного подхода к изучению процесса ПР. В связи с этим, однако, возникает достаточно показательный в плане общего состояния проблемы ПР вопрос; как же при таком грубом и явном нарушении предмета вообще возможно экспериментальное исследование процессов ПР? Как на основе такого подхода все же получила развитие теория решений? Ответ на него, однако, достаточно прост, хотя и малоутешителен. Дело в том, что и при таком подходе все же моделируется некоторая деятельность, в которую включается процесс ПР и благодаря которой он становится возможным; ей выступает деятельность по участию испытуемого в эксперименте. Но это не облегчает, а усугубляет положение, поскольку деятельность такого рода и моделируемый через нее процесс ПР связываются лишь внешним образом; психологически, по содержанию они остаются чужеродными, тогда как в естественных условиях они представляют неразрывное единство. Например, работая в эксперименте с лотереями и выбирая одну из них, испытуемый в принципе лишен возможности активно добрать дополнительную релевантную информацию из своей экспериментальной деятельности («участие в эксперименте»), ее в этой деятельности просто нет, вся она задана содержанием самой лотереи. В реальных же условиях такой подбор не просто возможен, но и вообще является главным средством ПР.

Таким образом, трактовка ПР как интегрального, специфически регулятивного процесса, вскрывая в существующей аналитичности методов его исследования основной недостаток всего традиционного подхода к его изучению, в то же время позволяет предложить и способ его преодоления. Он состоит в том, что для адекватного моделирования процессов ПР в ненарушенной и полной их форме необходимо отказаться от попыток их самостоятельного воссоздания в аналитически изолированном от деятельности, поведения виде. Они допускают психологически корректное моделирование лишь как компоненты деятельности, регуляции, то есть через моделирование деятельности – в качестве естественных средств ее организации. Это требование можно обозначить как *принцип деятельностно-опосредствованного моделирования* и изучения процессов ПР. В противоположность традиционным представлениям, необходимо отказаться от попыток прямого, непосредственного и изолированного моделирования ситуаций ПР; эти ситуации и возникающие в них процессы ПР могут быть смоделированы в их ненарушенном виде (а значит – наиболее полно, богато) только

опосредствованно, косвенно – через создание некоторой более общей деятельности, в которую они включаются самим субъектом как одно из естественных средств ее организации, как объективно необходимые процессы ее психической регуляции. Принцип деятельностно-опосредствованного моделирования (ДОМ) является, по нашему мнению, основным, хотя, конечно, и не единственным, условием воспроизведения в эксперименте процессов ПР в их реальном, ненарушенном различными аналитическими процедурами виде и, следовательно, условием соблюдения внутренней валидности применяемых методов исследования. Естественно, что при этом возникает, быть может, один из наиболее важных и сложных вопросов – вопрос о способах, формах и методах – так сказать о «технологии» моделирования в эксперименте целостных регулятивных (деятельностных) контуров, а через них – и процессов ПР. Данный вопрос станет предметом специального рассмотрения ниже; пока же необходимо констатировать саму необходимость такого – деятельностно-опосредствованного моделирования.

Далее, с позиций предложенного подхода становится очевидным существенное негативное влияние другой особенности применяемых методов – исследование процессов ПР на *готовых*, уже сформированных, заданных ситуациях. Одновременно с его позиций намечаются и пути преодоления данного недостатка. Действительно, в реальности, в естественных условиях потребность в процессах ПР, как и в любых иных средствах регуляции, возникает в ходе осуществления деятельности в зависимости от условий ее конкретного протекания. Другими словами, если рассматривать ПР не в его абстрактной и аналитической форме, а в связи с той системой, которую он естественным образом обслуживает, то становится очевидной абсолютная неправомерность игнорирования того факта, что сам этот процесс «рождается» из деятельности, под преобладающим воздействием именно деятельностной детерминации. То, как и в каком виде он сформируется, зависит от предшествующего хода деятельности. Следовательно, моделирование и предъявление испытуемому уже готовых ситуаций ПР также весьма существенно нарушает и огрубляет предмет исследования, обедняет его, поскольку «отсекается» предыстория формирования ситуаций ПР.

Неучет деятельностной детерминации возникновения и формирования ситуаций ПР и ее влияния на содержание процессов решения является достаточно существенным нарушением самого предмета исследования. Оно преодолевается в том случае, если отказаться от попыток исследования процессов ПР на материале уже сформулированных ситуаций

и перейти к воспроизведению полного цикла их формирования. Эксперимент следует строить так, чтобы испытуемый был вынужден сам распознавать ситуации, требующие ПР; сам приходить к необходимости принятия решения в них; сам находить и принимать решение; сам реализовывать его. Только так можно воссоздать не часть предмета, а весь этот предают в целом. Конкретная реализация этого требования достигается опять-таки на основе сформулированного выше принципа деятельностно-опосредствованного моделирования процессов ПР. Дело в том, что он не предполагает формулировки ситуаций ПР не только в готовом виде, но и вообще не предусматривает того, чтобы экспериментатор «за испытуемого» создавал последнему ситуации. Сам испытуемый по ходу выполнения деятельности должен прийти к необходимости в ПР и сам сформулировать задачу по ПР. В результате всего этого не только устраняется недостаток традиционных методов (заданность, «навязанность» ситуаций ПР), но и в значительной мере преодолевается свойственная им изначальная зауженность представлений о самом предмете исследований; происходит его расширение и приближение к естественному виду. Вместе с тем, даже при достигнутом таким образом расширении предмета пока еще нельзя считать, что предмет эксплицирован в полном и адекватном виде. Дело в том, что не преодоленной пока остается следующая негативная особенность существующего подхода к пониманию и изучению процессов ПР – то, что было обозначено выше как «задачная традиция».

Действительно, как показывает анализ существующих способов исследования процессов ПР, в подавляющем большинстве случаев организация эксперимента сводится к, тому, что испытуемому предъявляется некоторая *задача* на ПР, в которой он должен найти ответ (выработать решение). В ряде случаев вводится положительное или отрицательное подкрепление, призванное создать определенную мотивацию. Если рассмотреть эту организацию с позиций предложенного подхода, то обнаруживаются, как минимум, два достаточно важных негативных момента. Во-первых, такая организация объективно создает условия для зауживания предмета исследования, так как берет его не в полном и адекватном виде, а лишь частично. В самом деле, при такой организации испытуемый должен только выработать и принять решение. В действительности же только этим дело никогда не ограничивается, поскольку принятое решение всегда должно быть реализовано в собственной активности того субъекта, который его принял. Причем, необходимость в последующей реализации (требование «реализуемости») обязательно должно учитываться уже на этапе выработки решения. В ряде случаев она является

вообще главным условием всего процесса ПР. Необходимость учета последующей реализации и свойство реализуемости решения как таковое было, как известно, изучены С. Л. Рубинштейном [144], Б. М. Тепловым [269], Д. Н. Завалишиной [67], которые показали его важнейшее значение в организации деятельности. Следовательно, не предусматривая необходимость последующей реализации найденного и принятого решения, а ограничиваясь только самим принятием, эксперимент не воспроизводит одно из важнейших условий, один из основных факторов, управляющий процессом ПР на всех его фазах – условие реализуемости (причем, не в абстрактной форме, а в *своей* собственной деятельности). Это тем более негативно, что само свойство реализуемости, фактически, является многомерным и включает в себя целый комплекс психологических факторов. В нем, например, можно выделить, так сказать, «техническую» составляющую, связанную с принципиальной *осуществимостью* выработанного решения. Но можно (и нужно) выделять также и ту сторону, которая связана с последующей *ответственностью* за найденное и реализованное решение. Истинным принятием решения может считаться лишь то решение, которое уже на стадии выработки осознается субъектом как подлежащее реализации в его собственных действиях и такое, за которое он должен будет нести ответственность. Таким образом, неучет свойства последующей реализуемости в традиционно организованном эксперименте опять-таки нарушает, обедняет и суживает сам предмет исследования, поскольку «отсекается» уже не «предыстория», не формирование ситуаций ПР (как предыдущий рассмотренный недостаток), а факторы, связанные с необходимостью осуществления решения и влияние этих факторов на ход его выработки. И наоборот, трактовка ПР как интегрального, регулятивного процесса, требующая рассматривать его не изолированно от деятельности, а как одно из средств ее организации, учитывает этот важный момент, позволяет смоделировать весь цикл выработки и осуществления решения – начиная от распознавания необходимости в нем и кончая его реализацией в деятельности.

Наряду с этим, «задачная традиция» содержит в себе еще один негативный момент, который, к сожалению, до сих пор не осознается. Дело в том, что при организованном в соответствии с ней эксперименте задача (выработка и принятие решения) выступает для испытуемого не только основной, но и единственной целью его экспериментальной деятельности. При этом не учитывается тот важнейший психологический факт, что в реальности принятие решения очень редко (практически – в исключительных случаях) осуществляется как самостоятельная

деятельность. Процесс ПР в огромном большинстве случаев реализуется не как самоцель, а лишь как средство достижения других, более общих целей, лежащих вне его самого; он носит, хотя и критически значимый, но все же обслуживающий характер. С позиций предложенного подхода процесс ПР как раз и понимается в качестве, средства (точнее, одного из средств) организации и регуляции деятельности и поведения. Следовательно, уже по определению подчеркивается его обслуживающий и производный от целей и структуры деятельности характер. Но тогда и моделироваться этот процесс должен не как самостоятельный, не как самоцель, а именно как одно из средств регуляции деятельности. Данное обстоятельство имеет принципиальное значение. Дело в том, что при моделировании ПР как не только основной, но и единственной цели экспериментальной деятельности уже априорно – самой экспериментальной процедурой жестко фиксируется лишь один, вполне конкретный уровень его осуществления (принятие решения на уровне самостоятельной деятельности); тем самым накладывается «запрет» на проявление иных уровней его организации. Однако, процессы ПР, как показывают исследования [124], организованы на основе структурно-уровневого принципа, а потому образуют целостную иерархию ряда качественно различных уровней их организации. При традиционном построении эксперимента они – эти уровни, однако, никак не обнаруживаются и не могут быть обнаружены, так как самой экспериментальной процедурой, по существу, закрывается путь к их выявлению.

И наоборот, предложенный нами подход намечает принципиально противоположную стратегию организации эксперимента, исследования процессов ПР в целом. Она опять-таки обусловлена сформулированным выше принципом ДОМ и состоит в следующем. Моделироваться должен не процесс ПР как имеющий самостоятельную цель, а некоторая более общая и имеющая свои, задаваемые экспериментальной ситуацией, цели деятельность. Осуществляя ее, испытуемый сам, в силу ее собственной логики, будет приходить к необходимости осуществления тех или иных процессов ПР. Однако то, какие, в какой форме, какого содержания и какого уровня процессы ПР возникнут по ходу реализации деятельности, будет зависеть от всего комплекса деятельностных факторов. Причем, есть все основания предполагать, что, поскольку моделируется целостная деятельность, то в ней возникнут *многие*, присущие ей виды, формы и уровни процессов ПР. Другими словами, моделируя деятельность, а в ней и через нее процессы ПР, исследователь не фиксирует априорно какой-либо один их уровень, а наоборот – создает принципиальную

возможность проявления всех реально существующих уровней их организации; как бы задает *пространство уровней* ПР и тем самым – условия для более полной экспликации самого предмета исследования в эксперименте.

Наконец, с позиций сформулированного подхода к пониманию ПР как одного из интегральных процессов частично преодолевается искажающее предмет исследования и обедняющее его содержание влияние последней из отмеченных, выше характеристик традиционного подхода – неучета ситуативной и деятельностной ограниченности реализации процессов ПР. Она приводит к существенному упрощению условий и не может не сказываться на адекватности воспроизведения в исследовании предмета изучения. Последний при этом и искажается (так как берется в заведомо «рафинированном» виде), и обедняется, поскольку из него самой экспериментальной процедурой исключаются те психологические средства, которые в естественной деятельности вырабатываются субъектом для компенсации негативного влияния факторов ситуативной и деятельностной ограниченности. В противоположность этому деятельностно-опосредствованное моделирование процессов ПР воспроизводит комплекс факторов деятельностной (а частично – и ситуативной) ограниченности, затрудняющих реализацию процессов ПР. Тем самым условия осуществления ПР в большей степени приближаются к естественным, а в эксперименте создаются принципиальные возможности для обнаружения тех средств, тех психологических образований, которые специфичны для его адаптации к условиям ситуативной и деятельностной ограниченности.

Таким образом, на основе проведенного сравнительного анализа двух подходов к проблеме предмета и метода изучения процессов ПР (традиционно представленного и с позиций их понимания как интегральных процессов регуляции деятельности) можно сделать два основных вывода. Во-первых, все сложившиеся в традиционном подходе особенности метода, а не только абстрактность и искусственность, объективно оказывают и искажающее (нарушающее) и обедняющее влияние на адекватность и полноту воспроизведения в исследовании предмета изучения (процессов ПР). Причем, наиболее существенно то, что идеализируются и искажаются по отношению к естественным, не только условия протекания этих процессов, но и непосредственно нарушается, упрощается и обедняется сам предмет исследования; он берется не в полном объеме, а лишь частично. Другими словами, при традиционном подходе не соблюдается не только внешняя валидность, но также нарушается и бо-

лее важное требование внутренней валидности. Во-вторых, основным условием адекватного воссоздания процессов ПР, которое не выполняется при традиционном подходе, является необходимость их моделирования не в аналитически изолированном от деятельности виде, а, наоборот, в структуре деятельности, через создание в эксперименте самой этой деятельности. И лишь тогда, когда это обстоятельство будет вскрыто и осознано как критическое условие для воссоздания предмета исследования в его адекватном и полном виде, можно рассчитывать на выполнение требования внутренней валидности. Именно это и достигается с позиций предложенного выше принципа деятельностно-опосредствованного моделирования процессов ПР. Следовательно, данный подход не только позволяет установить ограниченность существующих методов исследования, приводящую к искусственному обеднению, зауживанию предмета исследования, но и показывает, как конкретно должен быть расширен предмет исследования и как конкретно можно достичь более полного и приближенного к естественному виду процессов ПР при их моделировании в эксперименте. Таким конкретным средством является принцип ДОМ.

В связи с этим следует, конечно, подчеркнуть, что в общетеоретическом плане сама по себе необходимость и продуктивность исследования психических явлений как структурных компонентов деятельности (то есть их деятельностно-опосредствованного изучения) выступает одной из характерных особенностей отечественной психологии, лежит в русле принципа единства психики и деятельности. Как показано во многих исследованиях (см. обзор в [135]), анализ психических явлений и процессов, взятых не в их абстрактно-всеобщей форме, а в конкретном деятельностном проявлении, вскрывает, не только их качественно новые закономерности, но даже приводит к обнаружению их новых видов и форм. Например, такой подход явился критически важным в плане обнаружения и исследования таких фундаментальных феноменов, как оперативная память, оперативное мышление [67, 211, 238] и др. По отношению к процессам ПР деятельностно-опосредствованное изучение является, однако, уже не одним из возможных и не только более продуктивным, но и вообще, строго говоря, единственно корректным. Дело в том, что лишь в структуре деятельности (регуляции в целом) эти процессы вообще только и приобретают свою качественную определенность. За этими пределами они утрачивают ее, поскольку лишаются критически важных детерминант своего развертывания. Отсюда, в частности, вытекает и определенная противоположность самой «идеологии» изучения процессов ПР и многих иных психических явлений. Если экспериментальное «очищение» последних (например, фе-

номенов восприятия, памяти, мышления), рассмотрение их вне целостной деятельности не только допустимо, но и, как правило, способствует выявлению их наиболее общих закономерностей, то абстрагирование ПР от структуры деятельности ведет к деструкции самого этого процесса. Следовательно, аналитическое его изучение уже не только нарушает предмет исследования, но и, фактически, разрушает его. Такая неотторжимость процесса ПР от целостного деятельностного и поведенческого контекста осознается, однако, гораздо менее отчетливо, чем, например, связь памяти и деятельности, мышления и деятельности. По отношению к более традиционным объектам экспериментального исследования существуют методологические и методические подходы, позволяющие вскрыть и учесть эту глубинную связь. Это – и принцип активного оператора, и полунатурное моделирование в психологии труда, и принцип уровневого воспроизведения содержательных характеристик деятельности в инженерной психологии. Кроме того, в этом же ряду – и более общие подходы: принцип субъекта деятельности и принцип личностного опосредствования (см. анализ этих подходов в [112]). Все эти подходы и принципы не только могут, но и должны быть восприняты и развиты в русле психологического изучения процессов ПР. Одним из конкретных способов такого развития и является принцип ДОМ. Он обеспечивает расширение изначально зауженного в традиционном подходе представления о предмете и придания ему более естественной формы по следующим конкретным направлениям:

– Понимание принятия решения как интегрального процесса регуляции деятельности позволяет установить, основное, *критическое условие* корректности и достаточно полного его моделирования и изучения, вообще – условие адекватного понимания самого предмета исследования. Им выступает необходимость перехода от аналитического, то есть внедеятельностного, внерегуляторного изучения процессов ПР к их исследованию в *системе деятельности* как одного из объективно присущих ей средств организации.

– Существенное обогащение предмета и воссоздания его в более приближенной к естественному виду форме обеспечивается тем, что принцип деятельностно-опосредствованного моделирования не накладывает априорных ограничений на проявление всего многообразия уровней ПР, не фиксирует жестко один из них, а наоборот обеспечивает объективные условия для появления всех этих уровней. Моделируя не процесс ПР непосредственно, а деятельность в целом (а через нее – процесс ПР), мы тем самым обеспечиваем возможность для проявления *всего пространства уровней*, реально существующих в деятельности.

– В предмет психологии ПР должен (и может быть достаточно естественным образом) включен еще один существенный, но остающийся пока практически не изученным, аспект – генетический. Действительно, если исходить из трактовки процесса ПР как регулятивного, формирующегося *в и для* деятельности, одновременно с ее общей структурой, то, очевидно, что закономерности системогенеза деятельности могут составить реальную и действенную методологическую базу для раскрытия механизмов генезиса процессов ПР. Генезис ПР поэтому не только должен, но и может быть изучен лишь как объективная составляющая общего системогенеза деятельности (вне его, то есть с аналитических позиций, изучение генезиса ПР крайне затруднительно или вообще невозможно).

Итак, предмет психологии ПР приобретает новые грани, существенно расширяется, приобретает большую многомерность и естественный вид в том случае, если при изучении процессов ПР будет осуществлен выход за их собственные пределы; когда они будут включены в более широкую целостность, в которой и для которой они существуют, в систему деятельности, поведения. Последнее оказывается уже не только необходимым, но и реально возможным с позиций понимания этих процессов как интегральных, специфически регулятивных. В общем же виде предмет психологического изучения в рамках комплексной проблемы ПР может быть определен как исследование этого процесса на уровне субъекта деятельности. Такое понимание одновременно позволяет преодолеть и все еще сохраняющийся абстрактный подход к исследованию процессов ПР, подменяющий содержательный анализ формальным; отдифференцировать субъективный выбор от процессов решения, реализуемых в других системах.

Дело в том, что, будучи понят как компонент (точнее – как подсистема) психологической системы деятельности, процесс ПР не может не воспроизводить в себе основные *системные качества* той целостности и в которую он входит. Следовательно, все основные психологические характеристики деятельности (ее системные качества) преломляются и в процессах ПР, а их совокупность специфически окрашивает процессы субъективного выбора, придает им определенный симптомокомплекс свойств, который и определяет собой границы его качественной определенности. Поскольку такими общими психологическими характеристиками деятельности являются, как известно, предметность, целенаправленность, осознаваемость, активность, социальная обусловленность, многоуровневость, системность, то именно они, преломляясь в каждом акте выбора, придают ему своеобразие, специфицируют процессы ПР на уровне субъекта от процессов выбора, реализуемых в других системах.

Эти общедеятельностные свойства могут также приводить к возникновению новых – уже конкретно-специфических свойств процессов ПР. Например, социальная обусловленность и активность порождают свойство *ответственности*. Оно, будучи обусловлено включенностью субъекта в систему межличностных отношений, одновременно порождается и активным характером предметной деятельности: вне последующего «выхода» решения в действительность, вне его регулятивного статуса не могут возникнуть те последствия, за которые субъекту придется отвечать. Целенаправленность и осознаваемость специфицируются в другие свойства процессов ПР – в *поливариативность* стратегий решения, в феномен *заинтересованности* в выработке оптимального решения. Кроме того, субъект деятельности, обладая определенным индивидуальным опытом и личностным статусом, располагает некоторым «полем допустимых решений», из которых он имеет *право выбора*.

* * *

Правомерность и конструктивность сформулированных выше положений проявилась, в частности, в том, что они, будучи положены в основу достаточно большого цикла экспериментальных и эмпирических исследований, позволили получить целый ряд новых данных о закономерностях структурно-функциональной организации процессов ПР, а также их связях с системой деятельности [135]. В качестве иллюстрации сказанного отметим лишь некоторые, но достаточно репрезентативные в плане обсуждаемых здесь вопросов результаты.

Так, первый из них является *непосредственным* следствием организации экспериментальных исследований процессов ПР на основе охарактеризованного выше принципа ДОМ и является поэтому очень показательным в плане демонстрации его эвристических возможностей. Он состоит в том, что в ходе реализации экспериментальной деятельности испытуемые с достаточно высокой степенью эксплицированности демонстрируют не только, а зачастую – и не столько те или иные способы реализации процессов ПР, сколько процессы, направленные на то, чтобы *избежать* самой *необходимости* в принятии решения. В различных экспериментальных моделях деятельности обнаруживается мощная и достаточно устойчивая тенденция, к *элиминации* из структуры деятельности процессов ПР и к замене их другими средствами организации деятельности. Субъект идет на принятие решения как на одно из наиболее нежелательных средств организации деятельности (вероятно, главным

образом, из-за интимно связанного с ним риска), когда другие средства либо невозможны (например, из-за дефицита времени), либо «не срабатывают» (например, многокритериальность задачи в сочетании с практической несопоставимостью отдельных критериев). Эта тенденция – своего рода элиминативное поведение, которое уже было предметом специального рассмотрения в главе, оказывает очень сильное влияние как на динамику и результаты деятельности, так и на ее субъективные параметры, например, напряженность. Более того, вопреки своему изначальному смыслу (устранению процессов ПР из деятельности) она глубоко и органично связана с приятием решения, поскольку, во-первых, ими порождена и, во-вторых, оказывает сильное влияние на формирование субъективного представления о задаче. Между тем, в традиционной теории решений это явление не обнаруживается и не анализируется. Это и понятно, поскольку в ней процессы ПР исследуются вне структуры деятельности, на уже заданных ситуациях. Такой подход не может обнаружить указанное явление в силу своей исходной ориентации.

Обнаружение и изучение элиминативного поведения показывает существенно более сложную картину организации процессов ПР в деятельности. Оно вскрывает, в частности, то важное обстоятельство, согласно которому прежде чем принять окончательное решение, субъект принимает своеобразное дополнительное решение о том, пойти ли ему на него, или попытаться *уйти* от него – от самой необходимости его принятия. Тем самым, фактически, обнаруживается новый тип процессов ПР – *метарешения* относительно необходимости (или целесообразности) включения (или невключения) в структуру деятельности процессов ПР всех иных типов.

Вторая группа результатов, демонстрирующих конструктивность сформулированных выше представлений, непосредственно связана с важнейшей и наиболее специфической для процессов ПР особенностью их организации – с ведущей и определяющей ролью в этой организации *интегративных* механизмов и средств; в силу этого, они также имеют принципиальное значение для развития представлений о процессах ПР, а их суть состоит в следующем. Одним из основных положений концепции интегральных процессов психической регуляции деятельности (к которым, напомним, принадлежит и процесс ПР) является то, что все они формируются и реализуются как целеобусловленный синтез, то есть именно как *интеграция* всех иных классов «первичных» психических процессов – как собственно когнитивных, так и иных – эмоциональных, мотивационных, волевых. Тем самым, они в целом и процесс ПР, в частности, выступают по отношению к ним как «вторичные» процессы, как эффекты

и продукты организации, и интеграции «первичных» психических процессов. На уровне этих «вторичных» процессов формируются новые функциональные возможности, обусловленные эффектами супераддитивности, возникающими вследствие интеграции основных «первичных» психических процессов – как когнитивных, так и иных. В наших исследованиях показано также, что, чем выше мера достигаемой в процессах ПР интеграции «первичных» процессов, тем, как правило, выше результативные параметры вырабатываемых решений, выше их качество [112]. Более того, согласно этим представлениям, о процессах ПР как специфически и обладающих самостоятельным статусом, как о *несводимых* к аддитивному множеству, к рядоположенной сумме всех иных процессуальных образований психики можно говорить лишь в том случае, если такая интеграция, действительно, обнаруживает свою ведущую роль в их организации.

Базируясь на этих теоретических представлениях, мы провели сравнительное исследование функциональной роли в организации процессов ПР двух типов детерминант. Первый тип соотносится с преимущественно *аналитической* детерминацией этих процессов отдельными когнитивными процессами, а второй – с *интегративными, синтетическими* эффектами их организации в структуре ПР. В этих целях был реализован метод многофакторного дисперсионного анализа, позволяющий, как известно, дифференцировать обусловленность содержания того или иного изучаемого явления (в данном случае – процессуальное содержание ПР) как со стороны аналитического вклада в него тех или иных «парциальных составляющих» (в данном случае – отдельных «первичных» когнитивных процессов), так и со стороны интегративных эффектов взаимодействия этих составляющих. Индикатором первых выступают величины частных дисперсий, соотносящиеся с вкладами каждой парциальной составляющей (в данном случае – отдельных когнитивных процессов); индикаторами вторых – величины *дисперсий взаимодействия* этих составляющих (как попарных, так и иных типов – тройных, тетрарных и пр.). Сопоставлению подлежали данные, полученные относительно указанных типов детерминации (аналитической и синтетической) в ситуациях ПР, смоделированных, с одной стороны, на основе традиционного способа моделирования, а с другой стороны – на основе ситуаций, созданных на базе принципа ДОМ. Наиболее принципиальный результат, полученный в итоге такого сопоставления, заключается в следующем. Оказалось, что в ситуациях первого типа существенно бóльшая часть дисперсионной нагрузки приходится на долю аналитических вкладов в реализацию процессов ПР со стороны отдельных когнитивных процессов, а на долю дисперсий

взаимодействия приходится существенно меньшая ее часть. И наоборот, в ситуациях второго типа, воссоздающих процессы ПР в контексте целостной деятельности, существенно бóльшая и статистически очень значимая доля дисперсионной нагрузки приходится именно на дисперсию *взаимодействия* отдельных когнитивных процессов. Более того, она даже превышает в количественном выражении величины вкладов отдельных «парциальных составляющих». Тем самым, можно видеть, что процессы ПР, смоделированные не изолированно от деятельности (аналитически), а наоборот – в качестве компонентов структуры деятельности, в значительно большей степени позволяют эксплицировать их *важнейшую* психологическую особенность – их интегративный статус, ведущую роль механизмов процессуальной интеграции в их организации и реализации. Обоснованное ранее теоретическое положение об интегративной природе процессов ПР получает тем самым свое собственно экспериментальное подтверждение, а «индикатором» этого выступает статистически значимая и весьма существенная величина дисперсии взаимодействия самих интегрируемых компонентов (отдельных когнитивных процессов) в процессах ПР. Вместе с тем, наиболее показательно, что данный результат обнаруживается лишь на основе реализации принципа ДОМ, а при традиционном способе исследования не выявляется. Он со всей очевидностью свидетельствует о том, что, действительно, ведущую и определяющую роль в организации процессов ПР играют именно механизмы интегративно-процессуального плана. Они действуют и проявляются в существенно большей степени в том случае, если сами процессы ПР моделируются и изучаются именно в структуре целостной деятельности, то есть на основе принципа ДОМ. Следовательно, и сам этот принцип позволяет воссоздать в эксперименте процессы ПР в их атрибутивном статусе – в качестве интегральных процессов организации деятельности, а тем самым обеспечить главное требование – требование сохранения их качественной определенности и, соответственно, требование внутренней валидности исследования.

Подчеркнем также, что аналогичные в принципе результаты были получены и при исследовании сравнительной степени интегрированности и структурированности в процессах ПР не только отдельных когнитивных процессов, но и иных его «парциальных составляющих». Так, в работе [99] в качестве этих «составляющих» были рассмотрены важнейшие структурные образования, лежащие в основе формальной структуры процессов ПР – их базовые *компоненты* (информационную основу, критерии, правила, альтернативы и др.). В качестве методического способа определения степени структурированности и, соответственно,

интегрированности базовых компонентов был использован разработанный нами метод «факторных декомпозиций», являющийся модификацией известных схем факторного планирования и организации экспериментов [85, 399]. В результате был обнаружен следующий основной факт. Мера организованности и интегрированности этих компонентов в ситуациях, смоделированных на основе традиционного подхода (то есть изолированно от деятельностного контекста) и на основе принципа ДОМ (то есть в структуре целостной деятельности) существенно различна. Во втором случае она значимо выше, а функциональная роль интегративных эффектов *взаимодействия* компонентов в обеспечении итоговых результатов ПР даже выше, нежели функциональная роль *аналитической* детерминации со стороны отдельных компонентов. Это означает, во-первых, что именно деятельностная детерминация (включенность процессов ПР в целостный деятельностный контекст) играет определяющую роль в организации и интеграции базовых «единиц» основных компонентов их формальной структуры; во-вторых, именно поэтому принцип ДОМ позволяет воссоздать в эксперименте не только отдельные компоненты ПР и не только их сумму, а именно их *целостную структуру*. Тем самым, можно видеть, что и данный результат свидетельствует о большей степени приближения к сохранению качественной определенности процессов ПР в эксперименте, организованном на основе принципа ДОМ.

Третья группа данных, демонстрирующих конструктивность сформулированных положений методологического и методического плана, непосредственно связана с уже отмечавшимся выше и во многом определяющим для реализации принципа ДОМ вопросом. Он, напомним, состоит в том, какими же конкретными способами может быть реализован сам этот принцип в практике экспериментирования? Какие аппаратные и шире – «технологические» средства являются адекватными ему? Весь накопленный к настоящему времени и уже достаточно большой опыт реализации различных способов воплощения данного принципа [112, 110, 135] позволяет дать вполне однозначный и даже в какой-то мере – очевидный ответ на данный вопрос. Наиболее эффективным и перспективным средством его реализации выступает, разумеется, *компьютерная техника*, средства компьютерного моделирования и компьютерной симуляции. Именно они открывают очень широкие и, фактически, беспрецедентные возможности для создания в эксперименте различных моделей деятельности, характеризующиеся очень высокой сложностью и степенью приближенности к реальной многомерности и комплексности содержания и условий

ее организации в естественных виде. Уже существующие в настоящее время модели такого рода не только не уступают по степени своей сложности многим видам естественной деятельности, но и в ряде случаев превосходят их. Можно сказать и более категорично: средства и возможности современной компьютерной симуляции явно не в полной мере осознаны и востребованы со стороны психологического эксперимента. Эта несоответствие имеет, к тому же, тенденцию к усилению – пропорционально прогрессу самой компьютерной техники, темпы которого явно превышают темпы прогресса в сфере психологического эксперимента.

Вместе с тем, констатация наибольшей перспективности средств компьютерной симуляции в отношении реализации принципа ДОМ (которая, по-видимому, сама по себе достаточно очевидна) не должна заслонять еще одного вопроса, еще одной трудности – уже собственно экспериментального плана. Действительно, одно дело обеспечить в эксперименте средствами компьютерного моделирования тот или иной, даже очень сложный прототип деятельности (причем, любого типа – и трудовой, и учебной, не говоря уже об игровой), в которой были бы в изобилии представлены ситуации ПР. Однако, совершенно другое дело обеспечить экспериментальный *контроль* за смоделированными таким образом в деятельности ситуациями ПР; выделить те независимые и зависимые переменные, которые обусловлены целями и задачами исследования. Это действительно, наиболее принципиальная трудность реализации деятельностно-опосредствованного моделирования процессов ПР. Вместе с тем, объективные и достаточные условия для ее преодоления опять-таки связаны с возможностями самой компьютерной техники. Она позволяет не только смоделировать сложные аналоги реальной деятельности, но и обеспечить ключевые для организации эксперимента процедуры – выделение независимых переменных, фиксацию зависимых переменных, целенаправленные вариации независимых переменных (в том числе, и комплексные), создание различных режимов эксперимента и др. Поясним сказанное.

Так, общеизвестно, что тремя базовыми факторами, оказывающими наиболее существенное влияние на все стороны структурно-функциональной организации процессов ПР и, следовательно, могущими выступать ключевыми независимыми переменными при их экспериментальном исследовании, являются степень неопределенности, сложности и динамичности ситуаций выбора. Они обычно представляются в форме ортогональных координат и образуют трехмерное «пространство» ситуаций ПР, что, например, составляет суть модели, предложенной

Р. Говардом [369]). Следовательно, в качестве наиболее общей и значимой формулируется задача экспериментального исследования влияния именно этих факторов на процессы ПР, а сами они предстают при этом в качестве базисных независимых переменных эксперимента, то есть тех параметров, которые должны быть подвергнуты экспериментальному контролю в целом и целенаправленному изменению самим экспериментатором, в частности. Вместе с тем, нет, по-видимому, необходимости подробно обосновывать тот факт, что средства компьютерной техники как раз и позволяют наиболее полно реализовать данное требование. Действительно, например, степень динамичности моделируемой деятельности может целенаправленно варьироваться просто за счет модификаций «масштаба времени», то есть изменений временных режимов, скорости реализации программы. Мера неопределенности моделируемых деятельностных ситуаций ПР также несложно и притом – квантифицировано и континуально может варьироваться за счет предусматриваемого программой непредъявления той или иной части информации в моделируемых ситуациях («эксперимент с исключением» [110]). Еще очевиднее обстоит дело с возможностями вариации степени сложности (как еще одной базисной независимой переменной): подавляющее большинство даже самых известных и распространенных компьютерных деятельностных моделей – так называемых компьютерных игр предусматривают, как известно, различные «уровни», то есть различные именно по сложности варианты их реализации.

В качестве независимых переменных, доступных вполне однозначному и строгому экспериментальному контролю в исследовании, организованном на основе средств компьютерной симуляции, могут выступать, однако, не только так сказать *внешне* локализованные факторы, но и более глубинные, а потому – и более значимые факторы *внутреннего* плана, связанные с самим содержанием и даже структурой процессов ПР. Действительно, как уже отмечалось, в психологической теории решений в качестве одного из основополагающих рассматривается положение о наличии у процессов ПР инвариантной *формальной структуры*, включающей такие базовые компоненты, как информационную основу, критерия, способы, правила, альтернативы, гипотезы и др. Она является именно инвариантной – объективно необходимой для реализации процессов ПР, независимо от их вида, типа, класса, формы и т. д. Одновременно, закономерности структурной организации этих компонентов и их перестройки составляют самую суть всей организации процессов ПР и, следовательно, их раскрытие является крити-

чески значимым для понимания и объяснения этих процессов. В связи с этим, возникает настоятельная необходимость не только теоретического осмысления указанных компонентов, но и обеспечения возможности их целенаправленного варьирования в ходе эксперимента, обеспечения экспериментального контроля за ними, экспликации их в качестве важнейших независимых переменных исследования. Данная – повторяем, очень важная в теоретическом отношении задача также доступна решению на основе средств компьютерной симуляции. Действительно, такой базовый компонент процесса ПР, как информационная основа, вполне допускает строго контролируруемую «дозировку» в каждой из типичных деятельностных ситуаций посредством предусматриваемого программой непредъявления какой-либо части необходимых данных.

Другой важнейший компонент критерии процессов ПР также вполне допускает контролируемые вариации посредством, например, предложенного нами методического приема «обратимых решений». Его суть состоит в том, что по отношению к каждой ситуации ПР предусматривается возможность не единичной, а двух, трех (и более) попыток выхода из нее. Тем самым решениям придается свойство обратимости, корригируемости, а степень жесткости критерия уменьшается пропорционально числу допустимых попыток (проб) выхода из ситуации. Экспериментальное управление еще одним основным компонентом – способами, стратегиями ПР, хотя и более сложно и опосредствованно, но все же возможно: одним из средств этого может выступать создание различных временных режимов, ужесточение которых приводит к последовательной смене сукцессированных способов симультанными, и наоборот. Наконец, еще один важнейший компонент ПР – альтернативы также допускают свое «выделение» в качестве независимой переменной и экспериментальный контроль за ними, в том числе – и количественный. В данном отношении достаточно позитивно зарекомендовал себя следующий методический прием. При возникновении той или иной ситуации ПР на вспомогательном окне дисплея предъявляется набор возможных альтернатив выхода из нее. Причем, величина этого набора, естественно, допускает возможности целенаправленного варьирования, что и обеспечивает различные значения независимой переменной «альтернативы выбора». Аналогичным образом существуют и способы выделения, а также экспериментального контроля за всеми иными компонентами формальной структуры ПР. Они, в частности, представлены в разработанных нами компьютерных программах «Концерн», «Выбор», «Корпорация» и др. (см. обзор в [109]).

В заключение отметим, что несколько более сложной, но все же вполне решаемой является задача, связанная уже не с «выделением» той или иной независимой переменной и экспериментальным контролем за ней, а с созданием в моделируемой экспериментальной деятельности *целостных ситуаций* именно того содержания, которое требуется с точки зрения целей и задач исследования. При этом ключевым является следующее противоречие. С одной стороны, экспериментатор заинтересован в создании вполне определенных (и содержательно и структурно) ситуаций; лишь в этом случае сами ситуации будут адекватны целям исследования и лишь в этом случае будет обеспечена строгость и контролируемость всего эксперимента. Однако, с другой стороны, сама суть принципа ДОМ в том и состоит, что эти ситуации должны не задаваться экспериментатором, а создаваться самим испытуемым. Вместе с тем в этом случае они будут, как правило, иными, нежели того желает экспериментатор. Данное противоречие (и одновременно – трудность) может быть, однако, преодолено на основе следующего приема. Программой эксперимента предусматривается *обязательное* возникновение заранее спланированных экспериментатором и вполне определенных ситуаций, *независимо* от того, каким образом будет действовать испытуемый. Причем, совершенно понятно, что в ряде случаев их возникновение может идти вразрез с характером действий испытуемого (или – в более «мягком» варианте не вполне соответствовать им) и вызывать у него соответствующую реакцию. Вместе с тем, если в содержании экспериментальной инструкции предусмотреть указание на то, что «по ходу эксперимента могут возникать *непредвиденные* обстоятельства и ситуации», то возникновение этих ситуаций будет восприниматься испытуемым уже как должное и даже – как частично связанное с его собственными возможными ошибками. Данный прием – «предвидения непредвиденного», установка на постоянную готовность к непредсказуемым ситуациям (которые, однако, являются таковыми лишь для испытуемого, а для экспериментатора, наоборот, не только вполне предвидимыми, но и необходимыми с точки зрения целей эксперимента) также зарекомендовал себя с достаточно позитивной стороны.

Обобщая сказанное, можно заключить, что уже существующие в настоящее время способы и техники выделения независимых переменных и экспериментального контроля за ними, вообще – организации эксперимента в целом на основе компьютерной симуляции являются достаточно эффективными и вполне конструктивными для решения многих исследовательских задач. Вместе с тем, нельзя не видеть и того, что методология такого рода эксперимента находится еще на относительно ранних стади-

ях своего развития. Важно, однако, что именно принцип ДОМ является конструктивным средством, позволяющим синтезировать две наиболее перспективные линии развития методологии эксперимента – постепенное преодоление его атрибутивной аналитичности и перестройку «технологии» эксперимента на базе средств компьютерной техники.

Таким образом, на основе представленных выше материалов можно сделать два заключения. Во-первых, действительно, реализация в исследованиях процессов ПР принципа ДОМ позволяет в существенно большей степени сохранить ряд базовых атрибутов этих процессов, а тем самым воссоздать сам *предмет* исследования в более полном и менее нарушенном аналитико-экспериментальными процедурами форме. Во-вторых, наиболее адекватным и перспективным средством «технологической» реализации самого этого принципа выступает, очевидно, организация эксперимента на базе компьютерной техники. Вместе с тем, «сквозь призму» этих материалов с достаточной отчетливостью предстают и некоторые общие тенденции и закономерности развития представлений о методе (точнее – общей методологии) изучения процессов ПР.

* * *

Действительно как отмечалось выше продолжающая доминировать в настоящее время в психологической теории ПР методологическая парадигма базируется на лабораторном эксперименте со всеми его достоинствами и недостатками. В целом ей присуще значительное нарушение как внешней, так и особенно внутренней валидности исследований. Предпринимающиеся попытки устранения этого практически полностью направлены только на уменьшение абстрактности условий и искусственности материала, то есть осуществляются по вектору «искусственное → естественное», в плане решения только проблемы внешней валидности. Такое решение привело в настоящее время к зарождению и развитию новой парадигмы исследований ПР – «естественному моделированию» (а также – использованию так называемых имитационных задач). Вместе с тем, оно является исходно ограниченным, поскольку не затрагивает общего принципа моделирования процессов ПР, общего аналитического подхода к его исследованию. Это и приводит к сохранению в исследованиях других (наряду с абстрактностью и искусственностью), отмеченных выше, недостатков. Они затрудняют воссоздание в исследовании предмета – процессов ПР в их достаточно полном, не нарушенном аналитическими процедурами виде.

Решающим шагом, который позволяет преодолеть эту ограниченность, является, на наш взгляд, переход от аналитического, внедеятельностного рассмотрения и моделирования процессов ПР к их изучению как процессов регуляции деятельности, то есть в структуре целостной деятельности. При этом достигается существенное обогащение предмета исследования, конкретные направления которого проанализированы выше. Следовательно, таким способом решается уже не только проблема внешней валидности, но и проблема, в ряде случаев более значимая. Это – проблема внутренней валидности (поскольку она затрагивает уже не только воспроизведение естественных *условий*, а воспроизведение *предмета* в естественном виде). Конкретным средством решения проблемы внутренней валидности выступает сформулированный выше принцип деятельностно-опосредствованного моделирования и изучения процессов ПР. Его необходимо рассматривать поэтому и как следующий этап развития основных способов изучения процессов ПР, подготовленный к настоящему времени логикой этого развития. В свою очередь, его необходимость состоит в том, что проблема адекватного метода моделирования процессов ПР в принципе не может быть решена лишь при его развитии только в соответствии с вектором «искусственное → естественное», но требует также и совершенствования методов по вектору «аналитическое → системное» (см. схему).

Лишь этот вектор может обеспечить выполнение требования внутренней валидности. При деятельностно-опосредствованном моделировании, таким образом, в значительно большей степени соблюдается требование внутренней валидности. Синтезируя, далее, оба этих вектора, можно сделать вывод, согласно которому принцип деятельностно-опосредствованного моделирования допускает реализацию в двух основных вариантах. В его лабораторном, экспериментальном варианте он предполагает моделирование процессов ПР через воссоздание некоторой достаточно сложной и богатой содержанием деятельности. В его прикладном варианте он предполагает исследование процессов ПР уже не в смоделированной, а в естественной деятельности. По существу, в данном варианте мы сталкиваемся с четвертой возможной парадигмой методов исследования ПР – их исследованием в русле психологического анализа деятельности. Общая методология и конкретная процедура такого исследования разработана нами в [99]. Если в первом случае при выполнении требования внутренней валидности в то же время сохраняется свойственное практически любому эксперименту несоблюдение внешней валидности, то во втором случае выполняются требования и внешней и внутренней валидности.

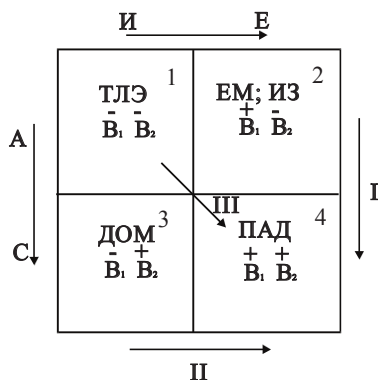


Рис. 10.1. Основные подходы к исследованию процессов принятия решения.

Обозначения: ТЛЭ – традиционный лабораторный эксперимент; ЕМ – метод «естественного моделирования»; ИЗ – метод «имитационных задач»; ДОМ – принцип деятельностно – опосредствованного моделирования; ПАД – изучение процессов ПР в психологическом анализе деятельности; «-» – несоблюдение валидности; «+» – соблюдение валидности; B₁ – внешняя валидность; B₂ – внутренняя валидность; направления решения проблем: I – обеспечение внутренней валидности; II – обеспечение внешней валидности; III – обеспечение экологической валидности; И → Е – параметр «искусственности – естественности» условий исследования; А → С – параметр «аналитичности – системности» (включенности в деятельность) исследования; 1, 2, 3, 4 – основные подходы (парадигмы) к изучению процессов ПР.

Итак, анализ логики развития методов психологии ПР с точки зрения понятий внешней и внутренней валидности, а также на основе общего, сформулированного выше, подхода позволяет представить эмпирически сложившиеся подходы к исследованию этих процессов как теоретически возможные *парадигмы* такого исследования. Выступая следствием дифференциации общей проблемы экологической валидности на проблему внешней и внутренней валидности, они являются различными *уровнями* приближения к ее решению. Каждый из четырех способов обладает своими преимуществами и ограничениями, а комплексное и наиболее адекватное изучение процессов ПР, по-видимому, должно опираться на реализацию всех этих способов.

В наиболее общем плане следует отметить также, что предложенный принцип деятельностно-опосредствованного моделирования, а также теоретический подход, на основе которого он сформулирован, фактически, означают смену «точки отсчета» организации исследования процессов

ПР, в частности, экспериментального – с «ПР-центрического» на «деятельностно-центрическую». Развертывание исследований на основе такого принципа, возможно, приведет в перспективе к осознанию того факта, что существующая в настоящее время теория решений, базирующаяся на традиционно-организованном эксперименте, в котором фиксируется лишь один из многих уровней организации ПР (уровень ПР как самостоятельной экспериментальной деятельности) является частной, специальной. Исследование же ПР через деятельность, регуляцию, то есть деятельностно-опосредствованно, не накладывая априорных ограничений, не фиксируя и не задавая заранее только один этот уровень, может выявить всё их реальное многообразие и, следовательно, привести к развитию более общей и экологически обоснованной теории ПР. Тем самым в перспективе открываются возможности и создаются предпосылки преодоления узости и исходной ограниченности традиционной поведенческой теории решений с ее преимущественно аналитическим и абстрактным подходом к экспериментальному исследованию этих процессов.

* * *

В заключение представляется целесообразным остановиться еще на двух моментах также методологического, но несколько более общего плана, непосредственно связанных с результатами проведенного выше анализа. Первый из них состоит в том, что, хотя весь этот анализ был проведен на материале проблемы ПР, его результаты, по-видимому, могут быть распространены и на ряд иных предметов психологического исследования. Действительно, как мы уже отмечали по ходу предшествующего изложения и как это подробно обосновано в концепции интегральных процессов психической регуляции деятельности и поведения, сам процесс ПР является одним из представителей более общего качественно специфического класса процессуальных образований психики. Все процессы, входящие в него (целеобразование, антиципация, принятие решения, прогнозирование, планирование, программирование, контроль, самоконтроль), обладают атрибутивной и принципиальной общностью своей организации и статуса. Они, в силу этого, образуют именно качественно определенную группы процессов, сходных в своих принципиальных чертах – исходной *регулятивной* направленностью, *синтетичностью* состава и содержания, *интегративностью* организации, принадлежностью к уровню «вторичных» процессов и др. Следовательно, именно эта их атрибутивная общность позволяет с высокой степе-

нюю обоснованности полагать, что те заключения, которые были сделаны в отношении одного из них (процесса ПР), не только возможно, но и необходимо обобщить и на все иные процессы этого класса. Другими словами, принцип ДОМ должен, по-видимому, рассматриваться как средство экспериментального исследования не только процессов ПР, но и всех иных интегральных, специфически регулятивных процессов организации деятельности и поведения. И наоборот, неучет этого важнейшего обстоятельства и, следовательно, доминирование попыток экспериментального исследования указанных процессов с точки зрения традиционной парадигмы лабораторного эксперимента в существенной степени затрудняет, а нередко – и блокирует их конструктивное раскрытие, тормозит прогресс в их изучении. Эти процессы – как атрибутивно *регулятивные* – невозможно конструктивно исследовать вне создания той регулятивной *базы* (целостной деятельности), которая их, собственно говоря, и порождает; в которой и для которой они формируются и функционируют. Действительно, невозможно, например, изучать контроль «без контролируемого», планирование – «без планируемого» и т. д.

Таким образом, можно заключить, что принцип ДОМ может выступить адекватной и достаточно конструктивной основой для экспериментального исследования одной из важнейших подсистем психики – регулятивной, которая в собственно экспериментальном плане раскрыта несопоставимо слабее, нежели когнитивная подсистема (и что, кстати говоря, становится совершенно понятным с точки зрения рассмотренных выше материалов). Он в существенно большей степени позволяет сохранить в эксперименте свойства *активности* и *саморегулятивности* субъекта, представленные как раз через систему интегральных процессов организации деятельности. Деструкция в лабораторном эксперименте именно этих свойств является, как известно, одним из его наиболее «слабых мест» и даже его принципиальным недостатком. Как справедливо отмечает В. А. Барабанщиков, «Саморегуляция испытуемого в ходе эксперимента, преодолевающая внешние требования и положение вещей, до сих остается слабо контролируемым фактором» [17].

Данный вывод позволяет, однако, эксплицировать и еще одно – второе обстоятельство методологического плана, представляющееся достаточно важным с точки зрения общей логики эволюции экспериментального метода. Как отмечалось выше, одной из основных тенденций развертывания этой логики является последовательный переход к попыткам изучения в эксперименте все более сложных и комплексных процессуально-психологических образований. В частности, в одном из новейших направлений

современной когнитивной психологии – в метакогнитивизме основным предметом изучения (в том числе – и экспериментального) выступает специфический класс именно таких процессуальных образований – «вторичные» когнитивные процессы (метакогнитивные процессы). Вместе с тем, очень характерно то, что именно попытки их экспериментального изучения в предельно явной форме эксплицировали те трудности, которые порождены атрибутивными особенностями самого эксперимента – его аналитичностью и абстрактностью, а особенно – констатированной выше существенной деструкцией свойств активности и саморегулируемости субъекта в нем. Осознание ограничений, которые накладывает стандартизированный лабораторный эксперимент на исследование сложных процессов феноменов познания и метапознания, привели, как известно, к постановке проблемы многоуровневости организации сознания, сложная архитектура обуславливает принципиальные трудности изучения когнитивных и метакогнитивных процессов в рамках лабораторного исследования. Э. Тульвинг и Э. Мадиган отмечали в этой связи: «Как может разрешиться проблема полного отсутствия прогресса в исследованиях памяти?... Возможно, имеет смысл отойти от традиционных способов экспериментирования и поискать пути исследования такой уникальной особенности человеческой памяти как память о себе самой» [441].

Все это, однако, вполне закономерно, поскольку сами метакогнитивные процессы реализуют не только и даже не столько собственно когнитивные функции, сколько функции иного – собственно регулятивного плана. Они выступают поэтому не только как собственно когнитивные, но и как регулятивные процессы. Следовательно, их экспериментальное изучение также возможно лишь при условии воспроизведения свойств активности и саморегулятивности, что и достигается посредством принципа ДОМ.

Таким образом, можно видеть, что общая логика развития представлений о предмете и методе в современном метакогнитивизме характеризуется принципиально теми же тенденциями, которые были проанализированы выше на материале трансформации методологии изучения процессов ПР. Тем самым обнаруживается еще бо́льшая степень обобщенности и еще более широкая сфера действия обоснованного выше принципа ДОМ как способа организации экспериментальных исследований и как средства, содействующего минимизации традиционных для эксперимента его негативных черт – аналитичности, абстрактности, искусственности, существенной деструкции активности и саморегулятивности субъекта в нем.

Глава 11. Консенсус и его типы как стратегия выработки управленческих решений

В главе 2 нами была подробно проанализирована структурная организации процессов управленческих решений. В ней дано комплексное, многоплановое обоснование тому основному положению, согласно которому вся их совокупность этих решений структурируется в определенную иерархию, включающую пять основных *макроуровней* организации [110]. Другими словами показано, что общая организация процессов принятия управленческих решений (ПУР) строится на основе *структурно-уровневого принципа*. Одним из важнейших среди уровней организации процессов ПУР является уровень, обозначенный понятием *интегративно-коллективных* решений. Они могут реализовываться в одной из двух основных разновидностей. Первая предполагает сохранение за руководителем его иерархически высшего положения и, следовательно, – права «последнего слова» в решении. Вторая базируется на принципе паритетности всех членов выработки решения и разворачивается как процесс интегративно-паритетных решений. Данная форма наиболее, как известно, специфична идеологии партисипативности в организации управленческой деятельности. Специфика выбора при этом состоит в том, что процесс решения вовлекаются, по существу, *все* члены группы (а не только часть – «актив», лидер, «подгруппа решения»). При этом они *замотивированы* на выбор и по тем или иным причинам *хотят* участвовать в нем; все они *могут* в нем участвовать; имеют не только формальные, но и реальные *возможности* влиять на его результаты. Еще более важно то, что не только *процесс* выработки решения имеет здесь общегрупповой, поскольку его реализует не только руководитель, но и руководимая им группа. Именно такой же, то есть *общегрупповой* (согласованный и разделяемый *всеми* членами группы характер) должен иметь и их *результат*. Другими словами, наиболее типичной для данного уровня выступает достаточно широко исследуемая форма – так называемые *консенсусные* решения. Именно консенсус поэтому в наибольшей мере определяет качественное своеобразие этих решений.

Одна из наиболее значимых особенностей данной формы обнаруживается уже на сугубо эмпирическом уровне. Это – синтез в них трудносопоставимых начал, противоположных особенностей. Они в максимальной степени (причем, по определению) воплощают в себе общий принцип *паритетности*, «идею равноправия»; однако они же достаточно часто обнаруживаются в условиях *иерархических* групп и организаций. Кроме

того, они широко представлены на *практике* – причем, в особенности в профессиональной деятельности. Эти три параметра, как было показано ранее [115], трудно согласуются друг с другом именно в плане проблематики принятия решения. Действительно, чем более паритетной является процедура выработки решений, тем менее она экологична в практическом плане. Чем более паритетными являются решения, тем реже они обнаруживаются в иерархических группах. Последние же, наоборот, наиболее характерны для реальных, в том числе – профессиональных условий. Консенсус же является исключением из этого правила. Консенсус – это и есть воплощение *паритетности* в условиях *иерархии*, что наиболее характерно для практики.

Какова же должна быть интерпретация консенсуса (во всех его модулях – как состояния, результата, общегруппового явления и т. д.) с позиций психологической теории решений? Что она может дать для развития представлений о феномене консенсуса, с одной стороны, и для развития взглядов о структурной организации процессов ПГР, с другой?

При ответе на эти вопросы следует иметь в виду то, что понятие консенсуса является сегодня одним из наиболее применяемых в социальной психологии, в других – причем, не только психологических дисциплинах, а также, конечно, и в различных сферах практики – в профессиональной деятельности, в социальной и политической областях, в повседневном групповом поведении (см. обзор в [115]). Без преувеличения можно сказать, что оно стало и общенаучным, и «модным», и – что бывает достаточно редко – одновременно входящим в тезаурус естественного языка. Всему этому в немалой степени способствует то, что предельно ясным и понятным представляется содержание данного понятия, его сущность – сама идея консенсуса как такового. Это – «общее», «разделяемое всеми», «согласованное и единодушное» решение, мнение и состояние группы (организации, общества). Данное понятие имеет интересное свойство: оно априорно воспринимается как достаточно «беспроblemное», а потому – относительно простое и, к тому же, позитивно окрашенное в эмоциональном плане. Можно констатировать своего рода «консенсус относительно содержания понятия консенсус», который, однако, является не результатом содержательного обоснования, а следствием «эффекта априорной очевидности».

Вместе с тем, как это часто бывает в науке, при ближайшем рассмотрении оказывается, что данное понятие и, соответственно, психологическая реальность, обозначаемая им, не только не является «простыми и понятными», «одномерными и беспроblemными», но, напротив, предстают

как очень сложные, неоднозначные, противоречивые и в чем-то даже антиномичные. Несколько предваряя дальнейшее изложение, отметим, что данное понятие является не столько операциональным и тем более – субстанциональным, сколько «*собирательным*», а потому – во многом претеретическим, аморфным и агрегативным по своей сути. Им сегодня обозначаются *качественно* гетерогенные явления и сущности, что не может не сказываться на его строгости и эвристическом потенциале. Действительно, этим понятием обозначаются такие – принципиально разные явления, как *состояние*, к которому может приходиться группа (организация) в результате дискуссии; *результат* разрешения той или иной проблемной ситуации группой; *стратегия*, которая используется в ходе решения; *требование*, которому должно (причем, – априорно) удовлетворять итоговое решение; общий *принцип*, положенный в основу структурирования группы (организации); *тип субъективных экспектаций*, репрезентирующий в позитивных эмоциональных тонах и, соответственно, обладающий положительной «валентностью» для каждого из членов группы и др. [115].

Не менее показательно и то, что данное понятие является очень *слабо дифференцированным* и структурированным, поскольку совершенно недостаточно разработаны представления о различных видах, типах, формах консенсусов, то есть неразвита систематика и таксономия консенсуса как такового. Причем, все существующие (правда, немногочисленные) классификации и типологии в этой области характеризуются двумя основными и не вполне адекватными особенностями: они строятся на каком-либо *одном* основании; таким основанием почти всегда выступает некоторый *внешний* (хотя и важный) и не атрибутивный критерий, то есть критерий, не связанный с сущностью консенсуса как процесса *принятия группового решения*. Так, в качестве типичных примеров сказанного можно отметить следующие – очень распространенные типологизации видов консенсуса.

– Одной из наиболее простых является дифференциация типов консенсуса на «внешний» и «внутренний». Первый предполагает достижение единства мнений в отношении решения какой-либо *внешней* для группы задачи. Второй требует достижения аналогичного единства в плане урегулирования *внутренних* проблем группы, организации (например, разрешения внутригрупповых конфликтов).

– Довольно часто для характеристики консенсуса используются понятия «глубины», «полноты», «уровня» его достижения. При этом столь же часто смысл указанных характеристик никак не определяется и остается, скорее, поверхностным, а то и просто метафорическим.

– Эмпирически сложилось выделение видов консенсуса по своему рода «хронологическому» основанию: *временные* (так называемые «временные перемирия») и относительно *постоянные*.

– Виды консенсуса разделяются в зависимости от степени исходной конфликтности членов группы, то есть глубины и (или) *антагонистичности* их интересов и позиций. Консенсус в условиях антагонистических противоречий характеризуется, как правило, парциальностью, «временностью» и является обычно «*принудительно*» достигаемым под влиянием каких-либо внешних причин.

– Определенный интерес представляет также разделение консенсуса еще на две разновидности – очный и заочный [69]. Первый достигается в результате контактного взаимодействия членов группы (организации). Второй является продуктом заочного – неконтактного взаимодействия, осуществляемого обычно через посредника. Практика показывает, что достичь консенсуса в этом случае гораздо легче, а главное – качество достигаемого таким способом решения достаточно высоко (оно значимо выше качества решений, достигаемого в условиях очного консенсуса).

Приведенные способы выделения видов консенсуса отчетливо демонстрируют своеобразие состояния данной проблемы – ее эмпиричность, описательность, отсутствие единой таксономии видов консенсуса, общегрупповой характер оснований их классификации. Главной среди них является то, что для характеристики видов консенсуса практически не используются особенности, вытекающие из его сути – из специфической для него формы, в качестве которой выступают процессы принятия групповых решений. Основания выделения видов консенсуса являются либо групповыми, либо ситуативными, но никак не решенческими. Кроме того, все классификации базируются на каком-либо *одном* основании и являются поэтому одномерными, а потому – *аналитическими*, хотя вполне ясно, что явление консенсуса выступает как сложное – многомерное и поэтому требует *сочетания* ряда классификационных оснований.

Наконец, еще одной очень показательной и характерной особенностью современного состояния исследований консенсуса является то, что при его изучении существует явный «крен» в сторону социально-психологической проблематики; в сторону изучения процессов, механизмов и особенностей межличностных отношений и внутригрупповых взаимодействий. Однако сама суть и основной механизм консенсуса – это, повторяем, все же процессы подготовки и принятия групповых решений. Вместе с тем, в психологической теории решений проблематика консенсуса занимает отнюдь не то место, которое она объективно заслуживает в связи

с атрибутивными характеристиками консенсуса как процесса группового решения. Более того, приходится констатировать определенную автономность – *несинтезированность* двух направлений изучения консенсуса – социально-психологического и с позиций теории решений (при явном преобладании первого из них). Все это также не только не способствует лучшему и более полному пониманию сути консенсуса, но и часто вносит «концептуальную неопределенность» в данную проблему.

Итак, по отношению к понятию консенсуса можно констатировать нередко встречающуюся в науке (да и в практике) закономерность: чем более простым и очевидным представляются те или иные понятия, проблемы, тем более сложными и глубокими, противоречивыми и многогранными они на самом деле являются. Мы считаем, что для преодоления рассмотренных выше трудностей, для конструктивной разработки психологической концепции консенсуса совершенно необходимо сместить общие акценты в изучении данной проблемы. Центральную роль в таком изучении должна играть именно психологическая *теория решений*, поскольку только она адекватна и «конгруэнтна» самой природе, сути консенсуса как группового решения. Все иные – безусловно, очень важные и, прежде всего, социально-психологические, межличностные аспекты, являются все же вторичными по отношению к консенсусу как принятию группового решения. В свою очередь, реальная ассимиляция понятия консенсуса теорией решений должна давать *позитивный* и конструктивный ответ на основные проблемы, сформулированные (но не решенные) в теории консенсуса – в частности, на те, которые рассмотрены выше. Это означает, что само понятие консенсуса должно быть дифференцировано и структурировано; оно должно перестать выступать лишь как номинативное, собирательное и должно стать *объяснительным*. Во-вторых, необходима такая типологизация основных видов и форм консенсуса, которая базировалась бы на самой их сути (как процессов групповых решений) и преодолевала бы элементаризм одномерных типологизаций как нерелевантных сложной – действительной природе консенсуса.

Есть основания считать, что решению двух – сформулированных выше ключевых проблем, равно как и синтезированию теории консенсуса с психологической теорией решений в целом может содействовать разработанная нами психологическая концепция групповых решений [110, 115]. В данной концепции консенсус рассматривается как один из классов групповых решений в целом; точнее – как один из *макроуровней* организации процессов принятия групповых решений (ПГР), обозначенный термином *интегративно-групповых* решений. Это означает, что общая

логика объяснения феномена консенсуса состоит в «движении» от психологической природы процессов принятия решений (групповых) к одному из их уровней – уровню интегративно-групповых, то есть консенсусных решений. Сами же интегративно-групповые решения отличаются от любых иных уровней организации групповых решений тем, что субъектом решения в них выступает *вся группа* (организация), а в основе выработки согласованного решения лежит именно *интеграция* (а не *агрегация* индивидуальных мнений, как, например, в мажоритарных решениях и не *подавление* одних мнений другими – как в авторитарных решениях).

С этих позиций оказывается возможным предложить, прежде всего, *новую типологию* основных видов консенсуса, базирующуюся, к тому же, одновременно на двух основаниях. Причем, очень характерно то, что своеобразная подсказка для решения данной проблемы содержится уже в самом словосочетании «процессы групповых решений». Для того чтобы выявить типы организации *процессов*, необходимо взять сочетание двух главных признаков – того, что это *групповые* процессы, и того, что это процессы решения. Следовательно, один из критериев дифференциации должен быть специфически решенческим, а второй – специфически групповым; они должны при этом использоваться комплексно.

Что касается первого – решенческого основания, то оно должно определяться следующей фундаментальной особенностью групповых решений как таковых. Процессуальная организация ПГР имеет, как известно, принципиально *двухстадийный* характер. Первой стадией выступает процедура *метарешения* группы относительно выбора ей стратегии своего дальнейшего функционирования в ходе выработки итогового решения [115]. Одним из возможных (и, более того, основных) вариантов такого метарешения как раз и является *изначально* принимаемая членами группы установка на соблюдение принципа консенсуса. Группа решает, что в той или иной ситуации она будет действовать на основе принципа консенсуса. Это – результат метарешения, и он определяет собой всю последующую стратегию функционирования группы.

Однако в результате первой стадии группа может и не принять такого решения, а выбрать для себя иную стратегию (например, мажоритарную) или же не выбрать *никакой*. Последнее, впрочем, также равнозначно выбору, но своего рода «отрицательному» – выбору так называемой «свободной» стратегии. При этом уже *после* реализации той или иной стратегии, после длительного процесса выработки решения группа *может прийти* к необходимости или целесообразности консенсуса и избрать его как средство окончательного решения. Можно видеть,

таким образом, что объективно главная особенность групповых решений – двухстадийность – открывает возможность двух, принципиально различных вариантов их процессуальной организации. Соответственно, возможны и два принципиально различных «режима» достижения консенсуса. В первом он является *условием* и главным *требованием* к итоговому решению. Во втором он выступает как *результат*, итог всего процесса. В связи со сказанным, представляется необходимым разделять два – принципиально различных (и даже – противоположных) типа консенсуса: консенсус как условие и консенсус как результат.

Существенно сложнее обстоит дело с определением второго основания, конкретизирующего собственно групповую «составляющую» реализации консенсуса. Главной трудностью является при этом предельная сложность гетерогенность совокупности *групповых* закономерностей и механизмов (что само по себе делает сложным выбор какого-либо одного из них).

Однако именно учет этой сложности (а не «уход» от нее) делает возможным определение второго искомого основания. Консенсусные решения, согласно нашим общим представлениям – это, как уже отмечалось, решения интегративно-группового уровня. Но это означает, что именно в них (и только в них) интегративно, то есть максимально полно и комплексно представлена *вся* система групповых процессов, феноменов, механизмов и пр.; причем, – не просто «представлена», а образует самую суть – «ткань и материал» выработки решений, становясь их *ведущим уровнем*. В результате этого возникает явление *расхождения двух «контуров»* выработки групповых решений: собственно решенческого (то есть содержательного, информационного, инструментального) и группового (образованного динамикой неспецифических по отношению к решению процессов – процессов группового функционирования). Более того, именно последние, то есть неспецифические, «внерешенческие» процессы и детерминанты значительно сильнее первых; они могут поэтому либо ингибировать, либо даже блокировать их. В процессах ППР консенсусного типа интеграция группы и, следовательно, обеспечение ее синергетических эффектов осуществляется *не* на основе структуры и содержания самих этих процессов, а на основе *внерешенческих* детерминант – групповых закономерностей в целом, межличностных взаимодействий и пр. Интегративные механизмы и средства обеспечения группового решения оказываются поэтому в значительной мере вынесенными за пределы этого процесса и смещенными в собственно групповую плоскость. Понятно, что в условиях такого смещения могут

возникать различные отношения между процессами групповой интеграции и процессами ПГР. Интеграция, адекватно учитывающая содержание процессов выбора, как бы «подстраивающаяся» под них, будет способствовать их реализации. Однако чаще наблюдается противоположная картина – подчинение «логики процесса выбора» «логике группы»; выход групповых детерминант на первый план и обретение ими роли ведущих в выработке решений. Аргументы уступают при этом место позициям, убеждение – влиянию, «информация о фактах» – «информации о мнениях»; конкурируют не альтернативы, а люди.

В этом плане вполне уместна, на наш взгляд, аналогия (которая, на наш взгляд, является более чем просто аналогией) между отмеченным взаимодействием двух «контуров» выработки группового решения (решенческим – инструментальным и внерешенческим – экспрессивным) и взаимодействием когнитивных и эмоциональных механизмов и процессов при выработке индивидуальных решений. При выработке консенсуса (особенно – в сложных, ответственных условиях) сталкиваются и «спорят» не аргументы, а люди; больший «вес» имеет не содержание высказываний, а статус высказывающего. Итак, в свете сказанного можно сделать два заключения. Первое: в процессах ПГР именно данного типа существуют наибольшие условия для проявления собственно системных эффектов и феноменов. Процессы группового выбора, выходя в них на уровень метасистемы в целом – уровень группы, с той или иной мерой полноты могут обретать черты системной организации, что проявляется в действии эффектов групповой синергии. В отличие от иных форм, здесь они выходят на ведущий уровень организации, и от них уже нельзя абстрагироваться, а наоборот – их следует использовать при раскрытии сущности этих решений. Второе: в этих решениях имеет место, однако, потенциально возможное расхождение двух «плоскостей» действия интегративных средств и механизмов «решенческой» и «внерешенческой», задачной и внезадачной (то есть соотносимых с групповым и с собственно «процессуальным» контурами). В результате сам процесс выбора начинает разворачиваться не столько по его собственной логике, сколько по «логике группы», под влиянием ее детерминант.

Наряду с этим, следует учитывать, что любая *интеграция* как таковая может вести к двум основным типам эффектов. Первый – это эффекты *супераддитивности*, возникающие вследствие генеративных, порождающих механизмов. Они по отношению к групповому функционированию проявляются в виде феноменов групповой синергии, социальной фасилитации, когнитивной супераддитивности и др. Второй

тип возникает в случаях неэффективной интеграции и приводит к эффектам групповой *инфрааддитивности*. Они, как известно, проявляются, например, в феноменах социальной ингибиции, блокады, «лености», а также в ряде других контрпродуктивных феноменов группового функционирования. Легко заметить, что именно этот вариант, скорее всего, и будет иметь место в том случае, если при выработке консенсуса начинают доминировать «внерешенческие» факторы.

Таким образом, перевод процессов ППР на уровень их общегрупповой организации приводит к ситуации, когда они реализуются той же метасистемой в целом, которую они обслуживают. При этом возможны два основных обобщающих варианта развертывания процесса. Первый: возникновение и доминирование «продуктивных» – генеративных системных качеств, то есть эффектов супераддитивности. Второй: аналогичное доминирование контрпродуктивных системных качеств, то есть эффектов инфрааддитивности.

Синтез двух – предложенных выше и обусловленных самой психологической природой консенсуса оснований дает «матрицу типов консенсуса», имеющую размерность 2x2 (см. рис. 11.1).

	Консенсус-условие	Консенсус-результат
Групповая инфрааддитивность	1 Парциальный консенсус	2 «Деструктивный» консенсус
	3 Консенсус-компромисс	4 Интегральный консенсус

Рис. 11.1. Основные типы консенсуса

Можно видеть, что представленные в данной таблице варианты охватывают *главные* из эмпирически выявленных типов консенсуса. Это вполне закономерно, поскольку данная типология построена на аналогичных, то есть также главных, сущностных особенностях консенсуса.

1. *Парциальный консенсус*. Данный тип консенсуса частичен не в том смысле, что с итоговым решением не согласна какая-либо часть группы. В этом плане консенсус вообще не может быть парциальным, поскольку он перестает в это случае быть таковым. Речь идет о другом: о парциальном, частичном, а часто – очень неполном учете в итоговом решении *содержания индивидуальных вариантов*. В итоговом решении сохраняется лишь то, что *объединяет* эти варианты, а различия устраняются. Для него характерна априорная установка на то, что окончательное решение *в принципе* может являться *только* продуктом общего согласия. Она явно и предельно четко регламентируется процедурно, а каждый участник решения получают право вето. Он может заблокировать любой – даже объективно лучший для группы вариант, если тот его в чем-то не устраивает. И именно поэтому общее качество такого рода решений обычно невысоко в силу максимальной представленности явлений инфрааддитивности.

Парциальный консенсус возникает, прежде всего, при доминировании, а часто – и высоком антагонизме индивидуальных интересов, позиций, целей. Группа, однако, вынуждена идти на решение, которое принимается здесь по принципу «не навреди себе и другим». Оно исходит из постулата сохранения членами группы своих главных интересов, что в итоге ведет либо к максимально общим, либо к недостаточно конструктивным решениям. Данный тип консенсуса характерен для групп, имеющих следующие особенности. Это, обычно, группы, включающие лиц с высоким статусом (организационным, профессиональным, социальным). Для них характерно наличие позиций и интересов, которые должны быть обязательно сохранены в решении; средством этого может быть только «консенсус-условие». Это, далее, группы, члены которых предельно заинтересованы в достижении каких-либо результатов, однако последние являются существенно несовпадающими. Наконец, это группы, члены которых, хотя и рассматривают групповое решение как очень желательное, но все же – не как абсолютно необходимое *лично* для них.

2. *Деструктивный консенсус*. Он принципиально и даже *формально* отличается от 1-го типа, поскольку группа априорно не принимает метарешения о выборе стратегии консенсуса, о его *обязательности* как средства организации своей работы. Между тем, *содержательно* данный тип имеет значительное сходство с консенсусом 1-го типа, усугубляя, однако, его негативные особенности. Он имеет место обычно в группах, для которых характерны высокая степень сплоченности, большой опыт совместного функционирования, развитая, а часто запутанная структура формальных и неформальных межличностных отношений, высокая сте-

пень групповой самоидентичности и автономности, явления групповой и корпоративной обособленности и замкнутости.

Все эти особенности характеризуют, таким образом, группы высокого уровня самоидентификации, стремящихся к ее сохранению и усилению. Сохранение группы и своей принадлежности к ней выступает для членов таких групп как специальный, а часто – основной мотив их поведения при выработке решений. В связи с этим, достижение «единодушия», общего решения как такового, а через него – поддержание единства, целостности группы выступает здесь как самоцель и самоценность, подменяя собой задачу выработки действительно оптимального (рационального) решения.

Хотя консенсус данного типа не декларируется в качестве предварительного условия, он, тем не менее, как бы *предполагается*, закладывается в «общем векторе» группового функционирования, в общей его логике. В результате всего этого возникает очень важное и широко известное явление «группового единомыслия» точнее – «огруппления мышления» (Groupthink), впервые описанное Д. Янисом [373, 374]. Этот стиль мышления, обладая определенным симптомокомплексом психологических особенностей, детерминирован, главным образом, потребностью в сохранении группы и себя в качестве ее члена⁸³.

3. *Консенсус-компромисс*. Это – пожалуй, наиболее известный и широко представленный на практике тип консенсуса⁸⁴. Это связано, прежде всего, с двумя обстоятельствами. Во-первых, он позволяет преодолеть

⁸³ Напомним, что основными симптомами данного явления, как мы уже отмечали, выступают: 1) иллюзия неуязвимости, разделяемая большинством или всеми членами группы, следствием чего являются излишний оптимизм и тяга к чрезмерному риску; 2) коллективное стремление дать рациональное объяснение принимаемому решению, дабы отбросить любые возможные возражения; 3) безусловная вера в исповедуемые группой принципы поведения, побуждающие ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений; 4) стереотипный взгляд на соперников (другие группы) или как на людей, обладающих слишком многими негативными чертами, чтобы вступать с ними в какие-либо переговоры, или как на очень слабых и глупых, чтобы удержаться от соблазна препятствовать достижению ими своих целей; 5) в открытом давлении на членов группы, выдвигающих аргументы против групповых стереотипов; 6) самоцензура членов группы, их готовность минимизировать собственные сомнения и контраргументы, касающиеся групповых решений; 7) иллюзия единодушия относительно оценок и мнений, согласующихся с точкой зрения большинства; 8) появление самозванных охранителей «группового духа» – индивидуумов, которые защищают группу от неблагоприятной информации, способной нарушить испытываемое членами группы чувство удовлетворенности от принимаемых решений [373].

⁸⁴ Он, однако, может выступать и результатом иных форм процессов ПГР, например, «свободной».

явные недостатки консенсусов 1 и 2 типов (их, соответственно, либо выраженную инфрааддитивность – низкую реализацию потенциала группы; либо субъективизм вырабатываемых решений). Во-вторых, он, так же как консенсус 1-го типа, позволяет обеспечить соблюдение основных интересов всех субъектов, участвующих в решении. В то же время, он принципиально отличен от консенсуса 1-го типа. Главное отличие состоит в том, что, работая в условиях консенсуса 3-го типа, все его участники поставлены перед *абсолютной* необходимостью принятия конкретного решения, причем – именно ориентированного на конструктивное преодоление внешней проблемы. Такая необходимость *вынуждает* участников решения не ограничиваться принципом «не навреди себе и другим», а идти на частичные уступки, на трансформацию своих позиций и интересов в направлении их взаимного сближения (феномены «схождения мнений», «конвергенции вариантов решения»). Причем, в отличие от консенсуса 2-го типа, участники остаются «на почве реальности», не подвержены субъективным деформациям, свойственным феномену Groupthink. Характерно и то, что в качестве итогового может приниматься вариант, который не был предложен ни одним из участников, а который является как бы «равнодействующей» по отношению к ним. Тем самым возникает «выход за пределы» суммы индивидуальных вариантов, то есть имеет место явление (и механизм) супераддитивности в групповых решениях. В зависимости от меры уступок, компромисс может приобретать большую или меньшую степень полноты. В этом случае принято говорить о разных уровнях компромисса.

4. *Интегральный консенсус*. Он имеет две основные особенности.

– Группа априорно не накладывает на себя ограничений действовать именно в соответствии с принципом консенсуса, а *приходит* к необходимости применения этого принципа как наиболее выгодного и приемлемого в ходе групповой дискуссии, в ходе развертывания самого процесса решения.

– Итоговое решение практически полностью отражает интересы членов группы. Причем, оно обычно *не совпадает* ни с одним из исходных индивидуальных вариантов, а *вырабатывается* в ходе обсуждения. Оно является новым, а в этом плане – творческим, преодолевающим ограниченность исходных, индивидуальных вариантов.

Тем самым *процесс* достижения интегрального консенсуса как бы вбирает в себя все те преимущества, которые характерны для предыдущей формы ППР – свободной, «дискуссионной». Достижение консенсуса здесь осуществляется под доминирующим воздействием не групповых

и статусных факторов, а под влиянием содержательных – собственно решенческих детерминант. Сила группового давления уступает место «силе аргументов». Процедура достижения консенсуса максимально десубъективизируется и строится на рационалистических основаниях. В плане *результата* – эффективности консенсуса все это ведет к тому, что он «выходит за пределы» среднегруппового качества индивидуальных вариантов. В результате процесса обсуждения и на основе генеративно-порождающих механизмов, присущих группе как системе, могут возникать принципиально новые варианты, существенно превосходящие качество индивидуальных – исходных решений. Результат интегрального консенсуса в любом случае (а особенно, если он приобретает свою наиболее совершенную разновидность – вид *синергетической альтернативы*) обеспечивается на основе механизма супераддитивности. Эмпирически этот тип консенсуса описан и терминологически закреплён в выражениях «полный», «исчерпывающий» консенсус; консенсус «высокого уровня» и т. п.

Таким образом, обобщая результаты, являющиеся следствиями предложенной двумерной типологии видов консенсуса, можно сделать итоговое заключение. По существу, все основные – *эмпирически* известные сегодня виды консенсуса предстают, в действительности, как различные, *теоретически* возможные его *формы*. Общая феноменологическая картина консенсусных решений получает тем самым концептуальную упорядоченность. Последнее оказывается возможным благодаря тому, что предложенная типология базируется на двух главных и атрибутивных – обобщенных (а не локальных) и наиболее специфических (а не внешних, искусственных) для группового выбора параметрах, основаниях.

Развитые выше представления, а также предложенная типология основных форм консенсуса может содействовать решению ряда достаточно важных и общих собственно теоретических проблем. Так, в новом свете предстает одна из наиболее значимых проблем теории групповых решений – проблема *критериев оптимальности* группового выбора.

Данная проблема рассматривается, в основном, как известно, исходя из представлений о двух главных типах критериев *оптимальности* – по *Парето* и по *Нэшу* [405]. Первый исходит из постулата максимизации общегрупповой полезности, а второй – из максимизации индивидуальной полезности. При этом процедура совместных решений, их сложность и противоречивость обусловлены антагонистичностью указанных критериев. На эмпирическом уровне она предстает как противоречие между общегрупповыми и индивидуальными интересами и соответственно возможными вариантами его преодоления.

Существенно более сложная и неоднозначная картина складывается в плане проявления этих критериев в консенсусных, то есть интегративно-групповых решениях. По отношению к ним нельзя однозначно определить, какой-либо один – ведущий критерий. Они тем и специфичны, что развертываются одновременно по *обоим* этим критериям. Критерий Нэш-оптимальности находит свое процедурное воплощение в «принципе вето». Критерий Парето-оптимальности проявляется в другой типичной особенности консенсуса как такового – в атрибутивно присущей ему компромиссности и тенденции к достижению согласия на возможно более высоком уровне.

Однако в теории решений (в особенности – в ее нормативных разделах) доказано, что два указанных критерия с *формальной* точки зрения являются *несовместимыми* [202]. «Полная рациональность» выбора может быть достигнута лишь при условии последовательной реализации какого-либо *одного* из этих критериев. Стремление согласовать их ведет к «отходу от строгой рациональности» – именно в силу их антагонистичности. Но именно это и составляет сущность консенсусных решений. Следовательно, в общем случае консенсусные решения не являются и *не могут являться* строго рациональными. И в этом – основной источник их принципиальной ограниченности, подверженности различного рода деформациям – прежде всего, субъективно-группового плана. В этом же – и источник наибольшей «хрупкости», неустойчивости решений всех типов консенсуса. Он наиболее «раним», подвержен отрицательным воздействиям. В итоге очень часто группа, принимая установку на выработку решения по консенсусному типу, под давлением обстоятельств вынуждена ее изменять и переходить к другим стратегиям, формам ПГР (прежде всего, – к мажоритарной).

Интересным аспектом этого является, на наш взгляд, следующая особенность, которой обычно не уделяется самостоятельного внимания в теории групповых решений. *Строго* говоря и рассуждая с *нормативной* точки зрения, консенсус как таковой вообще невозможен, так как базируется на попытке совместить несовместимое – два антагонистических критерия оптимальности. Однако *субъективный* выбор тем и отличается от нормативно-рационалистического выбора, что невозможное в рамках второго оказывается вполне возможным в первом. Более того, именно эта «нормативно-невозможная реальность» является и наиболее субъективно предпочитаемой, обеспечивающей наивысшую степень взаимного согласия индивидов в группе. Она же считается и «идеалом» решений – целью, к которой в принципе должна стремиться группа в ходе выработки общего решения.

Однако, как же возможно преодоление данного парадокса? Дело в том, что именно в консенсусных решениях, то есть в *интегративно-групповых* актах выбора (и только в них), этот процесс переводится на уровень метасистемы по отношению к процессам ПГР, то есть – группы. Ведущими поэтому становятся не те механизмы, которые присущи самому этому процессу решения, а механизмы и детерминанты собственно группового плана. Содержательные, собственно рациональные основания, а также аргументы и критерии отходят, в силу этого, на второй план. Они уступают место более «сильным» – групповым детерминантам (позициям, статусу, влиянию, связям, авторитету и пр.). Решения, хотя и субъективизируются, но становятся возможными, то есть приобретают свойство *реализуемости*. При этом совершенно естественно, что процесс решения вбирает в себя всю совокупность групповых детерминант, факторов, закономерностей. Здесь, фактически, имеет место общий *механизм мультиплицирования* системы (группы) в одном из ее частных, локальных проявлений (в групповых решениях). Система транспонирует на то или иное свое функциональное проявление *всю* совокупность присущих ей особенностей, перестраивает и трансформирует его по своему «образу и подобию». Тем самым возникают двойкие последствия. С одной стороны, на частную задачу, функцию транспонируются заведомо более мощные средства, то есть весь потенциал группы. Это и делает решения реализуемыми. Но с другой стороны, за это «приходится платить» отходом от «строгой рациональности», принципиальным групповым субъективизмом. Он деформирует «рациональный оптимум» за счет влияния внезадачных и в особенности – экспрессивно-групповых факторов.

В силу всех указанных причин, консенсусные решения, как показывают исследования (и повседневная практика) в целом существенно менее эффективны, нежели локально-групповые решения. Исключением выступает лишь консенсус 4-го типа – интегральный. Частными проявлениями сказанного (и одновременно – дополнительными особенностями консенсусных решений) выступают: меньшая их креативность, большая консервативность и ригидность, более высокая инерционность при изменении условий, более высокая трудоемкость – «стоимость» (в том числе и с точки зрения «психофизиологической цены»), а, следовательно, – меньшая экономичность. Консенсусные решения (опять-таки, за исключением 4-го типа) обычно связаны множеством исходных индивидуальных вариантов, как бы «ограничены по зоне альтернатив» выбора. Их суть – поиск равновесного состояния *между ними*, что вскрывает «закрытый» характер процессов выбора. Существует прямая и явная

аналогия между консенсусом как таковым и *конвергентным мышлением* (тогда как локально-групповые решения [115], направленные сначала на поиск и только затем – на принятие решения, аналогичны «открытым задачам» и *дивергентному мышлению* при их разрешении). Консенсус может быть поэтому проинтерпретирован и как *конвергентное – групповое мышление в закрытых ситуациях выбора*.

Итак, в завершении проведенного анализа можно заключить, что синтезирование социально-психологических исследований консенсуса с психологической теорией решений в целом, а также его трактовка с позиций разработанных нами представлений о структурно-уровневом принципе организации процессов ПГР (где он рассматривается как один из уровней – интегративно-групповой), действительно, способствуют раскрытию психологической природы консенсуса. Она содействует дифференциации и структурированию самого понятия консенсуса и обретению им статуса объяснительного, а также разработке обоснованной и экологически валидной типологии его основных видов и адекватному раскрытию их психологических механизмов.

Заключение

Подводя итоги данного исследования, представляется целесообразным обобщить его основные результаты и сформулировать главные выводы, к которым оно привело. При этом необходимо, прежде всего, отметить, что его основным и наиболее общим результатом явилась разработка и реализация подхода, позволившего предложить решение ряда значимых проблем психологии ПУР. Это вопросы о ее предмете и методе, о специфике процессуального и деятельностного статуса управленческих решений, об основных закономерностях их структурной и функциональной организации, о содержании и структуре их субъектных и деятельностных детерминант, о характере генезиса процессов ПУР и др. Наряду с этим, при обобщении результатов следует учитывать и то, что данная работа тесно связана и в известной степени – является логическим продолжением и развитием одной из наших предыдущих работ, также посвященных проблеме управленческих решений [110]. Данное обстоятельство уже неоднократно подчеркивалось нами по ходу всего предшествующего изложения, поскольку оно является принципиальным в плане общей логики развертывания исследований по данной проблеме. Оно же, однако, требует учета и при обобщении результатов данной книги. Более того, такое обобщение невозможно осуществлять вне и помимо тех материалов, которые были рассмотрены в указанной работе.

Действительно, ее основным итогом явилась разработка концепции управленческих решений на основе методологии системного подхода. Именно он послужил адекватной и достаточно конструктивной основой как для преодоления ряда принципиальных трудностей в разработке данной проблемы, которые очень отчетливо эксплицировались на определенном этапе ее развития (90-ые годы прошлого века). В дальнейшем – уже после ее выхода наши исследования процессов управленческих решений, разумеется, были продолжены – но уже на основе той концепции, которая была развита в ней и, соответственно, на основе той методологии (методологии системности), которая и составила ее «методологический фундамент». В связи с этим, весь спектр проводимых после опубликования данной монографии исследований дифференцировался на два основных направления (подробнее см. во «Введении»); напомним их смысл.

Первое связано с дальнейшей – собственно *содержательной* разработкой самой концепции управленческих решений на базе системной методологии. Оно, как это и «полагается» в таких случаях, постепенно приводило не только к обогащению *предметно* ориентированной совокупности

знаний, но и к дальнейшему развитию самой *методологии*, на основе которого это и осуществляется. Иными словами, «параллельно» развитию концепции управленческого выбора осуществлялось и развитие принципа системности, положенного в основу этого развития. В его ходе, однако, с все большей очевидностью эксплицировались некоторые – достаточно принципиальные ограничения само этой методологии, что потребовало «возврата» к исходным позициям и их определенного переосмысления. В результате этого сам принцип системности все более начинал уступать главное место иному – более совершенному и мощному методологическому принципу – принципу *метасистемного* подхода. Другими словами, проблематика управленческих решений выступила в данном отношении своеобразным «локомотивом» эволюции и углубления представлений о сути и содержании самого этого нового принципа – принципа метасистемности.

Второе направление исследований, развернувшихся в этот период, было уже непосредственно связано с разработкой собственно *методологических* вопросов – с разработкой методологии принципа метасистемного подхода как такового. Он, будучи логическим развитием и своеобразным «преемником» классического системного подхода, в то же время, во многих отношениях выступает и как его «диалектическое снятие», знаменует выход на иной уровень обобщения и осмысления базовых методологических положений психологической теории. Его подробная характеристика, повторяем, была осуществлена в соответствующих разделах данной книги. В связи с этим отметим одно из наиболее общих и принципиальных обстоятельств; его разработка и последовательное развитие в данный период своей собственной логикой потребовало возвращения – повторного обращения к, казалось бы, уже изученной и даже оформленной в виде целостной концепции проблеме управленческих решений. Однако оно потребовало такого повторного обращения, которое должно быть осуществлено на базе *иной*, более общей и – хотелось бы полагать – более мощной и конструктивной методологии. В ее качестве и выступает сам принцип метасистемного подхода. Именно его реализация по отношению к данной проблеме и составила основной предмет исследований, представленных в данной книге. Таким образом, можно видеть, что сама эта книга должна рассматриваться в качестве необходимого следствия общей логики развития методологических проблем – логики, приведшей к необходимости (и, что еще важнее, – к возможности) трансформации системного подхода в метасистемный. Суть же представленных в данной книге результатов как раз и состоит в том, что они получены именно на основе второго. Вместе с тем, подобно тому, как сам системный подход недопустимо «отрывать»

и насильственно автономизировать от метасистемного и тем более – противопоставлять их, недопустима и установка на то, чтобы искусственно выделить лишь те результаты, которые получены *только* на его основе. Напротив, необходимо попытаться *синтезировать* те материалы, которые явились следствием реализации по отношению к данной проблеме системного подхода (и которые обобщены в отмеченной выше монографии), с теми, которые оказалось возможным получить уже позднее – на основе принципа метасистемности. Лишь при этом условии и на этой основе возможна разработка, действительно, *обобщающей* концепции управленческих решений.

Итак, разработка концепции управленческих решений на основе принципа системности, выступила и в качестве конкретно-научной – *теоретической* основы для развития и углубления *методологических* принципов исследования. Одновременно с этим, и их собственное совершенствование (прежде всего, трансформация системного подхода в метасистемный) выступила необходимым условием и даже императивом для развития самих теоретических положений данной концепции. Можно видеть, таким образом, что – в наиболее общем плане – во всем этом проявляются известные взаимодейстерионационные отношения *предмета* и *метода* (точнее – методологии) психологических исследований.

В связи со всем этим, необходимо вначале напомнить об основных особенностях и трудностях той ситуации, которая побудила нам к разработке данной концепции, а также об основных трудностях, к которым эта ситуация привела, равно как и о наиболее принципиальных путях и средствах их преодоления. Наиболее общее и принципиальное из них состоит в том, что в данном исследовании удалось зафиксировать и раскрыть ту наиболее мощную систему детерминант, которая объективно и критически значимо определяет собой основные аспекты организации процессов ПУР. Ей выступает сама психологическая структура управленческой деятельности как объективно представленный компонент совместной деятельности иерархического типа, а также особенности ее строения, функциональной организации, генезиса и основные психологические свойства. Лишь будучи взятыми в отношении к этой системе, процессы ПУР раскрываются в их основной – регулятивной функции, в их естественном и многомерном виде – в качестве объективно необходимых для организации и регуляции деятельности процессов, то есть наиболее полно и методологически корректно. С этих позиций в центре изучения оказываются не процессы ПУР в аналитически изолированном от целостной структу-

ры деятельности виде и не отдельные стороны, аспекты этих процессов (но и не выбор «вообще», то есть в его абстрактно-всеобщей форме), а процессы ПУР в их основной, конституирующей их функции – регулятивной. Одновременно сама эта регулятивная функция, выступая объективным компонентом общей структуры управленческой деятельности, тем самым органично включает деятельностный контекст, общую деятельностную детерминацию в психологическое исследование процессов ПУР.

Такой подход позволяет преодолеть одну из наиболее негативных особенностей современного состояния проблемы ПУР, состоящую во все еще слабой синтезированной психологической теории деятельности (индивидуальной и совместной) с психологической теорией решений. Два этих фундаментальных направления психологических исследований развиваются до сих пор в значительной мере автономно друг от друга, а содержащийся в них богатейший эмпирический материал и объяснительный потенциал все еще недостаточно полно увязаны и согласованы между собой. Речь при этом, конечно, идет не о декларативном признании органической связи этих направлений, а об их реальном, действенном синтезе. Эта особенность проявляется двояко. С одной стороны, исследования процессов ПУР представлены как частная, хотя и очень важная проблема «науки об управлении», всего междисциплинарного комплекса, связанного с исследованием управленческой и организационной проблематики. Тем самым на ее изучение переносится традиционный для этой парадигмы категориальный аппарат, сложившиеся способы организации исследования, общая, прежде всего, социально-психологическая и организационная направленность исследований. Вместе с тем, рассматривая с этих общих позиций процессы ПУР, такое изучение явно недостаточно использует тот мощный объяснительный потенциал, который существует в психологической теории решений как самостоятельной области исследований. С другой стороны, сама современная теория решений, представленная в настоящее время двумя направлениями – теорией индивидуального выбора (главным образом) и теорией группового выбора, все еще не в полной мере включает в сферу своего анализа наиболее сложный тип выбора – управленческие решения. Данная особенность эксплицирует тот важный факт, согласно которому проблема ПУР настоятельно требует перехода от аналитического этапа своего развития к иному – собственно системному этапу.

Поскольку именно эта особенность современного состояния психологии ПУР наиболее полно и объективно отражают как достигнутый к настоящему времени уровень ее разработанности, так и характеризу-

ют существо наиболее важных, но еще не решенных ее проблем, то они потребовали своего специального анализа. Его результаты заключаются, однако, не только в том, что они позволяют охарактеризовать основные особенности состояния проблемы ПУР и раскрыть логику ее развития. Их смысл состоит еще и в том, что они объясняют, как и почему на уровне теоретических представлений эксплицирован сегодня сам предмет изучения, каков смысл этой экспликации и обусловленные ею задачи дальнейших исследований. Сложившиеся представления и эмпирические исследования при всем их многообразии и гетерогенности, в конечном итоге, воспроизводят на уровне теории объективную логику структуры и организации самого предмета исследования, хотя и делают это пока по необходимости неполно. Действительно, все многообразие направлений и аспектов такого исследования, подходов и проблем, результатов и концепций при их видимом и достаточно явном разнообразии «стягивается» в итоге к некоторым «узловым», инвариантным задачам. Так, уже сами по себе попытки определения специфических психологических характеристик процессов ПУР, вообще выяснения его специфичности как предмета исследований и отношений с другими, сходными с ним объектами изучения ставит проблему определения его психологического статуса, а также той более общей метасистемы, в которой процессы ПУР обретают свою специфику и онтологический статус. Наиболее развитое феноменологическое направление с логической необходимостью приводит, в конечном итоге, к постановке задачи раскрытия структурной организации процессов ПУР, то есть выявления тех глубинных детерминант, которые лежат в основе системы всех феноменологических, эмпирически фиксируемых проявлений этих процессов. Процессуальное направление с такой же необходимостью ставит в итоге вопрос о тех закономерностях и принципах, которые обуславливают процессуальную динамику выработки управленческих решений, то есть вопрос об их функциональной организации. Широко представленное эмпирическое направление разработки процедур тренинга управленческой деятельности ставит комплекс теоретических проблем, но связанных уже с генетической организацией процессов ПУР. Наконец, традиционно разрабатывая на-правление, связанное с исследованием индивидуальных, личностных качеств, обеспечивающих как управленческую деятельность в целом, так и процессы ПУР, в частности. Оно также в итоге связано с задачей раскрытия структурной и функциональной их организации (а также генезиса), поскольку все эти качества, выступая системой субъектных детерминант управленческой деятельности, являются именно системой, строящейся не как их аддитивная совокупность, а по законам целостности.

Безусловно, каждый из указанных аспектов проблемы ПУР раскрыт еще далеко не в той мере, в какой они этого заслуживают, что отражает ее в целом недостаточный уровень разработанности. Более того, в рамках каждого из них все еще преобладают устойчивые общие традиции, причины которых коренятся в логике развития подходов и способов ее разработки. Это, прежде всего, отчетливая прагматическая ориентация исследований, их эмпиризм и феноменологизм, доминирование дескриптивно-описательного подхода над объяснительным, а также аспектный способ изучения, обратной стороной которого часто выступает эклектизм при попытках синтеза полученных с разных точек зрения результатов при разработке обобщающих концептуальных схем. Вместе с тем, даже при констатации этих черт, тот факт, что сложившиеся к настоящему времени представления о процессах ПУР позволяют, по крайней мере, сформулировать указанные проблемы (пусть еще с недостаточной степенью методологической рефлексии), заслуживает внимания и реализации. Следовательно, и раскрытие содержания процессов ПУР требует, прежде всего, дальнейшего развертывания именно этих аспектов как ключевых, вытекающих из самой объективной логики их содержания. «Логика теории» повторяет в них «логику своего объекта». Поэтому и наиболее обоснованными направлениями дальнейшего развертывания «логики теории» – ее главными задачами должны выступить эти – «подсказанные» логикой объекта планы исследования. Тем самым, однако, открываются принципиальные возможности не только для определения обоснованного критерия выбора наиболее важных проблем, но и для реализации требования концептуальной полноты и непротиворечивости самой теории. Поскольку указанные аспекты – онтологический, структурный, функциональный, генетический, являясь частными описаниями объекта, в то же время выступают в своей совокупности необходимыми и достаточными для его раскрытия, дополняют и не противоречат друг другу, то и их реализация на теоретическом уровне также является главным условием ее концептуальной зрелости. В связи с этим, именно указанные планы изучения процессов ПУР явились основными как в нашей предыдущей книге, так и в исследовании, представленном в данной монографии.

Решение всей совокупности сформулированных проблем в целом и проблемы определения статуса процессов ПУР, в частности, связано, прежде всего, с необходимостью разработки адекватного им методологического подхода, задающего принципиальную трактовку предмета исследования и общие ориентиры его изучения. Этот подход, являясь средством решения достаточно общих задач, также должен быть по не-

обходимости общим, базироваться поэтому на каком-либо общем гносеологическом положении. Кроме того, следует учитывать, что он должен содержать предпосылки для преодоления доминирующего в настоящее время аспектного (аналитического) изучения процессов ПУР и для синтеза полученных данных в целях их системной экспликации. Все это возможно в том случае, если перейти от предметоцентрического подхода к исследованию процессов ПУР к более совершенному способу их исследования – системоцентрическому. Последнее требует исследования процессов ПУР уже не только «самих по себе» (в их качественной определенности), но и определения той метасистемы более общего плана, в которую они реально включены, в которой обретают свой онтологический статус, а значит – проявляются в наиболее полном и естественном виде. Такой метасистемой выступает совместная деятельность, включающая механизмы иерархии как средство ее организации и, следовательно, синтезирующая два специфических атрибута феномена управления как такового – координационный и субординационный (горизонтальную и вертикальную составляющие). По отношению к ней управленческие решения объективно выполняют одну из общих функций по ее организации и реализации; выступают процессами ее регуляции. В отношении организации совместной деятельности процессы ПУР реализуют свою основную – регулятивную функцию, а включенность этой функции в структуру совместной деятельности есть объективное и главное основание разворачивания процессов ПУР, ведущая детерминанта их структуры и динамики. При такой трактовке со всей очевидностью вскрывается, однако, и то важное обстоятельство, что процессы ПУР реализуют эту регулятивную функцию не автономно, а в системе иных, также специфически регулятивных процессов организации совместной деятельности. Это – процессы целеобразования, антиципации, прогнозирования, планирования, программирования, контроля и др. Все они принципиально необходимы для организации совместной деятельности, а общность их направленности и функционального предназначения вскрывает их принадлежность к специфическому классу процессов регуляции деятельности в целом и совместной деятельности, в частности, – интегративных процессов ее организации. Все эти процессы, обладая системой общих психологических характеристик, обусловленных их функциональным предназначением, выступают интегральными по своей природе.

Данное обстоятельство является одним из наиболее принципиальных как для раскрытия смысла предложенного нами подхода к разработке проблемы ПУР, так и для обобщения материалов, представленных в данной

работе. Действительно, в свете данного обстоятельства нельзя «пройти мимо» вопроса, смысл которого заключается в следующем. Насколько оправдано и конструктивно применение по отношению к исследованию проблемы управленческих решений метасистемного подхода как базовой методологии, которая и была положена в основу проведенного рассмотрения? Что нового он позволяет дать в плане разработки и не является ли его реализация «теоретически избыточной»? Насколько он релевантен этой проблеме и каковы перспективы его использования как методологического средства ее разработки? В плане возможного ответа на них в данной работе были сформулированы следующие основные положения.

Одной из очень характерных и наиболее специфических особенностей проблемы ПУР (и, соответственно, – одной из их собственных атрибутивных особенностей) является их своеобразная и очень комплексная *взаимополагаемость* с управленческой деятельностью в целом. Они характеризуются не только и не просто очень существенным «перекрытием» объемом их содержания и основных особенностей, но и в целом ряде случаев их близостью или даже – совпадением. Формулировки и положения, в которых закреплено данное обстоятельство также приводились выше. Ни один иной фрагмент управленческой деятельности, ни одна иная ее базовая функция не характеризуются столь явно и полно такими особенностями, хотя в известной мере также воплощают в себе базовые характеристики данной деятельности. При рассмотрении основных – деятельностных свойств процессов ПУР также первым и наиболее явным фактом, многократно отмеченным в литературе, является как бы *взаимополагаемость* понятий принятия решения и управленческой деятельности. Одновременно и сами процессы ПР выступают в управленческой деятельности в своей наиболее развернутой и дифференцированной форме, как наиболее сложный тип профессиональных решений. Такое (хотя и неполное, но очевидное) совмещение объемов понятий «процессов ПУР» и «управленческой деятельности», уже само по себе придает особую значимость анализу этих процессов как средству познания управленческой деятельности. Именно эта – по существу, атрибутивная и критически значимая особенность управленческих решений (и как процессов, и как функции, и как «фрагмента» деятельности) служит основанием для нередкого «отождествления» их с деятельностью как таковой. Согласно ей, руководитель, хотя, конечно, и реализует, наряду с принятием решений, и некоторые иные функции, но все же имеет в качестве основного и специфического своей деятельности именно выработку и принятие решения.

Данная особенность – в свете основных положений метасистемного подхода не только получает свое совершенно естественное объяснение, но даже эксплицируется как, фактически, необходимая. В самом деле, процесс реализации каждой из управленческих функций можно, конечно, трактовать как вспомогательный по отношению к деятельности в целом, как ее «составляющую», как ее структурный компонент. Формально – с аналитических позиций – функции и являются таковыми по отношению к деятельности. Однако такой сугубо аналитический способ видения, акцентирующий внимание на формальной стороне дела, не учитывает важное обстоятельство, раскрывающее содержательную специфику управленческих функций. Он базируется на *морфологической* парадигме анализа деятельности, в основе которой лежит установка на то, чтобы раскрыть «из чего состоит» деятельность, определить ее компонентный состав. При этом естественно, что любой из обнаруживаемых компонентов в результате анализа трактуется как более простой, нежели вся анализируемая система. Вместе с тем, морфологический подход может и не быть адекватным для анализа систем сложной природы – в особенности функциональных и популяционных. Суть систем последних типов состоит в том, что в силу своего функционального (точнее – полифункционального) характера, *вся* система во всей сложности своих механизмов и средств воплощается в реализации той или иной функции. Чередование реализации функций (или их совмещение) и есть процесс существования такого рода систем. Следовательно, любая из функций, формально допускающая трактовку в качестве компонента системы, содержательно (по механизмам, составу, мощности) выступает как *однопорядковая* по сложности по отношению к системе в целом; сама является этой системой, но на том или ином временном интервале развертывания. При этом более адекватной является трактовка системы уже не как «состоящей из» компонентов (функций), а как *реализующейся через них*. Следовательно, и общий подход к анализу такого рода систем является не морфологическим, а функциональным. Он должен учитывать то важнейшее обстоятельство, что вся система как бы полностью включается в каждую из своих основных функций и тем самым транспонирует на процесс ее реализации всю свою исходную сложность. Подобный тип отношений целого и его функциональных проявлений описывается, как известно, понятием *мультиплицирования*. При этом происходит «умножение» возможностей всей системы, поскольку ее общий потенциал образован не суммой возможностей компонентов (каждый из которых заведомо менее мощен, чем вся она), а выступает как результат многократного воспроизведения ее общего потенциала.

Обращаясь – с учетом сказанного к развитому в данной работе метасистемному подходу, что, одно из его основных положений как раз и состоит в том, что для определенного класса систем они – как «целое» могут мультиплицироваться – «встраиваться» в ту или иную их подсистему (как ее «часть»). Тем самым, на реализацию последней транспонируется тот потенциал, которым располагает первое. Данный принцип (и, фактически, – механизм) чрезвычайно «выгоден» для организации функционирования как отдельных подсистем всего системы, так и для нее в целом. При этом сама подсистема в определенных – максимально развернутых режимах своего функционирования предстает как вполне сопоставимая по степени сложности со всей системой (в которую она онтологически включена). Таким образом, трудно не видеть очевидного подобия данного принципа и отмеченной выше особенности взаимосвязи процессов ПУР (как «части» управленческой деятельности) и всей этой деятельности как «целого».

Установление данного обстоятельства имеет, как минимум, два основных следствия. Во-первых, оно дает теоретическое объяснение зафиксированной в психологии управления и отмеченной выше трудности – «иллюзии отождествления» функции ПУР и деятельности. Суть этого объяснения состоит в том, что процессы ПУР могут реализовываться по принципу *мультиплицирования* «целого в части» и тем самым уже не только могут, и должны быть проинтерпретированы как один из типичных представителей общего класса систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Однако тем самым на их раскрытие вполне может быть транспонирован тот эвристический и объяснительный потенциал, которым располагает сам принцип метасистемного подхода. Процессы ПУР эксплицируются как видовое образование по отношению к классу систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Они, следовательно, не только допускают, но и требуют реализации по отношению к ним известной методологии *родовидового анализа*. Другими словами, такая интерпретация позволяет зафиксировать сам факт принадлежности процессов ПУР к данному классу систем, а также – и это главное – использовать уже *известные* особенности этих систем для объяснения закономерностей организации самих процессов ПУР (как такого объекта исследований, который пока не был рассмотрен с позиций такого подхода). Однако она пока еще не позволяет раскрыть конкретные закономерности и механизмы, лежащие в основе их организации как таковых. Другими словами, данная трактовка, действительно, эксплицирует феномен «встраивания» метасистемы (управленческой деятельности) в процессы принятия решения, но пока не раскрывает его средства и ме-

ханизмы. Вместе с тем, она, подводя к необходимости такого раскрытия вплотную ставит вопрос об их смысле и содержании (что, следовательно, и должно выступить предметом дальнейшего рассмотрения).

Во-вторых, как показано выше, степень мультиплицированности управленческой деятельности в процессах ПУР, мера полноты «встраивания» первой во вторые является очень полной и явной – она превосходит аналогичную степень для целого ряда уже изученных систем такого типа. В этом плане есть основания считать, что сама степень представленности данного принципа является прямо пропорциональной степени сложности тех объектов, по отношению к которым он реализуется. Чем выше эта сложность, тем выше и степень воплощенности в их организации принципа «встраивания». Вполне естественно поэтому, что столь сложные сущности, каковыми выступают управленческая деятельность и процессы выбора в них как раз и являются одними из наиболее явных и полных воплощений данного принципа.

На основе сформулированного подхода оказывается возможным определить общие направления, а также сформулировать конкретные гипотезы дальнейшего исследования процессов ПУР и разработать общую стратегию их верификации. Так, поскольку основной функцией процессов ПУР как интегральных является регулятивная по отношению к деятельности функция, а той метасистемой, которую они обслуживают и в которой получают объективные детерминанты своей структурной и функциональной организации, является система деятельности. Следовательно, собственная структура процессов ПУР не может быть произвольной по отношению к строению самой деятельности, а наоборот, должна быть производной от нее и, прежде всего, от ее уровневой организации. Тем самым, возникает гипотеза о *структурно-уровневом* принципе организации этих процессов.

Верификация данной гипотезы позволила установить, что процессы ПУР организованы в деятельности на основе структурно-уровневого принципа и образуют целостную иерархию. Эта иерархия включает пять основных макроуровней процессов ПУР, которые, далее, дифференцируются на формы, виды организации этих процессов, а также на стратегии их реализации. Уровни процессов ПУР выступают как качественно различные способы интеграции компонентов субъектного базиса в ходе их реализации, что, в свою очередь, обуславливает глубокие и множественные различия в их организации, в процессуальной развернутости, в динамике решений, в содержании ведущих детерминант выбора, в его свойствах, функциях, феноменологических проявлениях на них и др. Они, вместе

с тем, инвариантны по отношению к различиям в видах управленческой деятельности, а их структурная организация выступает поэтому в качестве общей для нее как типа. Ими выступают автократический, автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный и метаколлегиальный уровни. Автократические решения характеризуются максимальной редуцированностью механизмов совместного, коллегиального начала в их выработке; максимизацией функциональной роли механизмов индивидуального выбора в них. Группа, по существу, утрачивает в них статус референтной по отношению к субъекту выбора, а он, в свою очередь, сохраняет в ней статус лишь формального членства. Автономные решения, также реализуясь в индивидуальной форме, вместе с тем, глубоко отличны от автократических, поскольку ведущую роль в них играют детерминанты собственно совместной деятельности, группового, организационного плана. Они являются поэтому уже не контргрупповыми по характеру включения этих, ведущих детерминант, а прогрупповыми. Вместе с тем, все эти детерминанты представлены в них в персонифицированном и поэтому имплицитном, опосредствованном виде. В локально-коллегиальных решениях все эти детерминанты переводятся в эксплицитную форму; процедура их выработки становится интериндивидуальной, что обуславливает качественно иные особенности их организации. Они приобретают характер групповых, но одновременно не паритетно развертывающихся, а иерархически организованных. Субъект их выработки приобретает черты интересубъектности и иерархичности собственной структуры. Они наиболее вариативны по мере своей развернутости (а, следовательно, и многообразием конкретных видов, стратегий), что определяется большими различиями в диапазоне изменения меры полноты их субъектного базиса. Достигая своего максимума, расширение субъектного базиса приводит к тому, что в процессы подготовки решения включается уже не какая-либо локальная (управляющая) подструктура группы, а вся она в целом, что переводит решения на иной – интегративно-коллегиальный уровень организации. Он характеризуется специфичностью своего стратегического и процедурного состава, своеобразными изменениями функциональной роли иерархического и координационного механизмов, начал в их выработке (и вытекающими из этого более частными следствиями). Наконец, в метаколлегиальных решениях происходит как бы «удвоение» референтных групп решения, поскольку в их выработке управленец одновременно включен в организационную структуру более общего порядка, выступает как ее член (но уже не как иерархически главный, а как рядовой), а сами эти решения по необходимости приобретают атрибут маргинальности.

Отражая в себе важнейшие особенности уровневого строения деятельности, то есть будучи по необходимости производными от нее, уровни организации процессов ПУР глубоко специфичны самой природе управленческой деятельности. Они воспроизводят ее основные характеристики и, прежде всего, атрибут иерархической организации как ведущий принцип ее реализации. Все они выступают, по существу, как качественно различные режимы взаимодействия руководителя с группой (организацией) в процессе подготовки и принятия решения, как различные формы соотношения единоначалия и коллегиальности при этом.

Составляя общую основу для организации и структурирования процессов ПУР в деятельности и охватывая поэтому огромный их диапазон, указанные уровни специфическим образом проявляются в еще одном плане. Как показал анализ деятельности, реальная картина организации процессов ПУР сложнее и многообразнее, противоречивее и объемнее, нежели это можно было предполагать априорно и может быть описано любым, даже самым общим принципом. Она, наряду с организацией процессов ПУР, имеющих уровеньный статус, включает в себя и такие формы их организации, которые не обнаруживают при верификации их уровеньного статуса, а являются своего рода «сквозными» формами, пронизывающими всю деятельность, включенные во все уровни (но приобретающие на каждом из них специфичность). Это, прежде всего, элиминативная и инклюзивная формы организации процессов ПУР. Наиболее специфичной по отношению к управленческой деятельности и играющей в ней очень существенную функциональную роль, является элиминативная форма. Мера ее представленности (при условии адекватности сформированных в ней механизмов элиминации) прямо связана с общей эффективностью управленческой деятельности. Она, также как и инклюзивная форма, будучи опосредствующим «буферным» образованием между процессами собственно выбора и целостной деятельностью, регулирует меру их включенности в нее, оказывает значимое влияние и на собственные характеристики процессов ПУР практически во всех их аспектах. Установление и изучение этих форм позволяет тем самым дать адекватную экспликацию многообразным, выявленным эмпирически характеристикам поведения руководителя в ситуациях выбора, определить одно из главных направлений синтеза теории решений и теории деятельности в целом, а также управленческой деятельности, в частности.

Уровни организации процессов ПУР характеризуются глубокими и множественными, то есть именно качественными различиями одновременно по ряду ведущих параметров их содержания и организации. Все

они, дифференцируясь на базе единого, общего критерия, различаются, прежде всего, по трем основным направлениям – по способам интеграции в них субъектного базиса (то есть по иерархической организации их субъекта) и, главное, по операционно-действенным и процессуально-динамическим процессам их реализации, по психологическим характеристикам и свойствам вырабатываемых на них решений. Так, все они – суть качественно различные состояния меры полноты вовлекаемого в них субъектного базиса и производного от этого расширения изменения способов его интеграции в целях выработки решения. Каждый уровень обладает специфическим «симптомокомплексом» эмпирических характеристик и свойств. Они различны по значимости и мере обратимости вырабатываемых решений, по своей «мощности» и процедурной организации (как нормативно предписываемой, так и дескриптивно обнаруживаемой), по частоте реализации в деятельности и по соотношению со специфическим кругом задач ее организации, своим феноменологическим референтам и эмпирическим характеристикам. Все эти (и многие другие) различия, выявляясь уже посредством деятельностно-аналитической методологии, дополняются более имплицитными их особенностями, обнаруживаемыми экспериментальными средствами. К числу последних, в первую очередь, следует отнести выявленные экспериментально качественные различия в структурах, реализующих уровни индивидуальных качеств субъекта, а также в интегративных структурах, обеспечивающих выбор его основных компонентов (а, следовательно, и в организации действий и операций, связанных с формированием и динамикой этих компонентов). Все это вскрывает тот факт, что выявленные уровни различны в плане своего психологического обеспечения (в том числе и со стороны индивидуальных качеств как субъектных детерминант выбора) и деятельностной организации, то есть по своим механизмам, а не только по феноменологическим, эмпирическим характеристикам и основным свойствам. Более того, последние являются следствием первых и по необходимости обусловлены ими.

Обоснованность дифференциации описанных уровней связана еще и с тем, что вся их совокупность достаточно естественным образом синтезируется в целостную согласованную иерархию, организованную систему. Главным условием этого выступает обнаруженное существование у них закономерных межуровневых переходов, взаимодействий, механизмов межуровневого согласования в целом. Это, например, иерархическая соподчиненность уровней, формирование «вышележащего» уровня по типу усложнения и интеграции включенных в него «ниже-

лежащих» уровней и др. Известно, однако, что именно наличие у дифференцируемых уровней механизмов межуровневых взаимодействий является одновременно и одним из решающих критериев обоснованности самой дифференциации, реальности статуса выделяемых уровней. Все эти различия уровней, обнаруживаемые при их верификации по ряду основных параметров, дополняются, однако, и еще одним, уже критически значимым аргументом. Это – согласуемость установленной иерархии уровней с общесистемным критерием-дискриминатором уровневой организации, который был сформулирован ранее. Причем, что следует подчеркнуть специально, это было сделано безотносительно к задаче определения уровней процессов ПУР. Тем самым проведенная дифференциация вскрывает свой объективный характер, а выявляемая иерархия уровней обнаруживает подобие с общими закономерностями уровневой организации сложных систем.

Установлена уровневая организация процессов ПУР в деятельности, наряду с тем, что она дает более полную, нежели во всех существующих, характеристику самих этих процессов, имеет определенное значение в плане исследования более общих проблем. Так, она иначе, нежели в традиционных подходах, ставит и решает проблему иерархической организации по отношению к психологической проблематике. Как известно, данная проблема разработана в настоящее время в связи с исследованиями, главным образом, когнитивных иерархий. При изучении процессов ПУР, в силу их атрибутивно регулятивной природы, данная проблема предстает уже как проблема регулятивных иерархий. Включая когнитивные иерархии (в частности, иерархию, установленную при исследовании аналитической картины психических процессов), регулятивные иерархии, вместе с тем, предполагают их как свой компонент и являются более общими по отношению к ним. Последнее связано, в частности, с тем, что в регулятивных иерархиях находят свое воплощение и иные – более общие детерминанты и основания их построения – прежде всего субъектные, деятельностьные (заложенные как в индивидуальной, так и в совместной деятельности). Более того, именно эти детерминанты и основания, в силу своего общего характера, становятся в них ведущими, структурообразующими. Тем самым и иерархия процессов ПУР как регулятивная выходит за пределы лишь когнитивных (и тем более, рационалистических) оснований, является также и субъектной, и деятельностью иерархией. И как таковая она содействует более полному и глубокому пониманию некоторых проблем, связанных с исследованием управленческой деятельности.

В частности, она показывает, что традиционно и широко изучаемая проблема соотношения единоначалия и коллегиальности в ее реализации не может решаться с позиций поиска количественных соотношений степени выраженности того и другого, их соотношения в плане доминирования – подчинения. Эти два механизма, выступая регуляторами и механизмами совместной деятельности иерархического типа и взаимодействуя между собой, принимают качественно различные состояния, выявляемые в пяти описанных выше уровнях. Их соотношение не есть, следовательно, континуум сравнительного изменения их функциональной роли, а структура качественно различных форм взаимодействия между ними. Эти формы, определяя характер регуляции совместной деятельности, обуславливают и содержание самого механизма иерархии как основного в плане ее реализации. Мера авторитарности (единоначалия) последовательно уменьшается, а мера коллегиальности (координационного начала) последовательно возрастает при переходе от автократических решений к автономным и далее к локально-коллегиальным, интегративно-коллегиальным и метаколлегиальным решениям. Более того, показано, что эти уровни обладают тенденцией их фиксируемости в стиле ПУР, адекватно и исчерпывающим образом описывают собой весь диапазон стилевых различий, закрепленных традиционно в понятиях авторитарного, демократического и попустительского стилей. Тем самым в стилях ПУР, основой которых выступает механизм фиксации того или иного уровня их организации проявляются и общие процессуально-стратегические различия управленческой деятельности в целом. Само же формирование и развертывание уровневой структуры процессов ПУР выступает поэтому важной составляющей, а не исключено, и основой для развития всей управленческой деятельности через генезис ее стилевых характеристик. Управленческая деятельность, а также ее индивидуальная специфика не только максимально полно проявляется в своеобразии процессов ПУР (в частности, в их стиле), но и в наибольшей мере формируются в них.

В «Заключении» необходимо остановиться на еще одном аспекте рассмотренных в данной главе результатов, который непосредственно связан с реализованной в ней общей методологией исследования процессов ПУР. В качестве таковой выступила методология метасистемного подхода. В связи с этим, вполне естественным образом возникают вопросы, сходные с теми, которые уже были рассмотрены в заключение предыдущей главы. Их смысл состоит в том, что нового и конструктивного дает сам этот подход в плане разработки проблемы ПУР: Не является ли «теоретически избыточным» и действительно ли позволяет обе-

спечить «прибавку знания» относительно данной проблемы? Поскольку в предыдущей главе на эти вопросы был дан позитивный ответ, то есть все основания полагать, что аналогичным будет и ответ на него – но уже не в общем плане, как это было сделано выше, а по отношению к одному, хотя и крайне важному аспекту – структурному. Кроме того, выше мы отмечали также и следующее важное обстоятельство, которое, с одной стороны, явилось *итогом* проведенного анализа, а с другой, позволяет определить основные *направления* его дальнейшей реализации. Оно состоит в том, что определение общего типа соотношения управленческой деятельности и процессов принятия решения в ней пока состоит лишь в доказательстве самого факта принадлежности вторых к специфическому классу систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Оно вскрывает действие фундаментального, на наш взгляд, феномена мультиплицирования первой во вторые и лежащего в его основе факта «встраивания». Однако, оно еще не позволяет выявить то, как конкретно они реализуются, то есть каково их собственное *содержание*, каковы их основные механизмы и операционные средства, а также конкретные закономерности, лежащие в их основе и их обеспечивающие.

Вместе с тем, очень показательно, что именно эти – повторяем, ключевые вопросы, как раз и оказывается возможным решить при дальнейшей реализации базовых положений метасистемного подхода по отношению к рассматриваемому здесь предмету исследования. Действительно, после того, как он рассмотрен в общем плане (то есть в плане специфики его взаимосвязей с метасистемой, что и было сделано в предыдущей главе), он должен быть подвергнут следующему гносеологическому аспекту изучения – *структурному*, что и было осуществлено в данной главе. Однако, именно в этом аспекте, в этом плане общей организации процессов ПУР как раз и выявляется *основной* принцип и, фактически, механизм, позволяющий эксплицировать и объяснить то, эксплицировать и объяснить то, как *конкретно* обеспечивается феномен мультиплицирования и реализуется «встраивание» метасистемы в систему. В самом деле, выше было доказано, что процессы ПУР организованы в управленческой деятельности на основе структурно-уровневого принципа и составляют целостную иерархию, образованную пятью основными макроуровнями. В этом смысле они воплощают в себе общий – уровеньный, иерархический принцип организации сложных и суперсложных систем, что, впрочем, совершенно естественно и даже необходимо. Вместе с тем, уже именно в этом – объективно *главном* и определяющем плане общей организации (структурном) максимально полно и явно вопло-

щается аналогичный, то есть также «критически значимый» атрибут процессов ПУР – их принадлежность к системам со «встроенным» метасистемным уровнем. Дело в том, что высшим, а потому – определяющим уровнем их общей структурной организации как раз и является *метасистемный* уровень. По своей сути и смыслу он представляет собой объективное следствие эффектов «встраивания» метасистемы (то есть всей управленческой деятельности) в систему – в процессы ПУР. По своему содержанию он также выступает как транспонирование на реализацию функции выработки и принятия управленческих решений всего потенциала этой деятельности. Тем самым, однако, складывается ситуация, при которой в процессах ПУР в качестве их *собственного* структурного уровня представлена та метасистема, в которую они сами онтологически включены. Метасистема (деятельность) оказывает поэтому не только и не просто – хотя и очень мощное, но все же именно *внешнее* детерминационное воздействие на систему (процессы ПУР), а оказывается включенной в их *собственное* содержание. Она обретает статус ее собственного уровня. Вся совокупность *содержательных* и иных детерминант организации этих процессов обретает тем самым *уровневый* статус. Но это означает, что это содержание и эти детерминанты трансформируются в статус собственно *уровневых* образований, то есть таких, которые являются уже собственно *структурными* сущностями, а потому – могут реализовывать собственно операционные функции. Тем самым, эксплицируется конкретный по содержанию, хотя, конечно, и очень общий по смыслу и сфере действия, механизм реализации феномена мультиплицирования и принципа «встраивания» по отношению к взаимосвязи деятельности и процессов принятия решения в ней.

Наряду с этим, очень показательно, а в плане анализируемой проблемы – и доказательно то, что экспликация высшего структурного уровня организации процессов ПУР именно как метасистемного по своей природе позволяет выявить и достаточно полную, фактически, – завершенную и целостную *иерархию* всех уровней этих процессов. Они были подробно охарактеризованы в данной работе. В свою очередь, экспликация такой целостной иерархии, которая, повторяем, оказалась возможной именно с позиций принципа метасистемности, позволила проинтерпретировать совокупность феноменологически установленных и описанных ранее, но не систематизированных, видов и типов управленческих решений в качестве *частных* проявлений *единого* по сути и базовым механизмам, но *гетерогенного* по операционным средствам процесса. Тем самым, именно эта структура и может рассматриваться в качестве *онтологической* основы

для систематизации и таксономизации всего множества *гносеологически* установленных разновидностей и частных проявлений процессов ПУР. Она выступает именно онтологическим, а потому – комплексным основанием для решения данной задачи, предоставляя тем самым и достаточно обоснованные ориентиры для упорядочивания и осмысления феноменологически очень пестрой и даже в известной мере хаотичной картины, свойственной сегодня для феноменологии процессов управленческого выбора. Более того – и это также очень показательно в плане иллюстрации смысла полученных результатов и экспликации той роли, которую играет принцип метасистемности в их организации, – именно феноменологический план анализа предоставляет один из наиболее очевидных и несложных примеров действия этого принципа.

Действительно, необходимо особо подчеркнуть, что собственно решенческие феномены закономерным образом взаимодействуют при выработке управленческих решений с феноменами общегруппового функционирования, а связь эта также неоднозначна. С одной стороны, они могут провоцировать собой эти групповые феномены (например, поляризация альтернатив провоцирует эскалацию внутригруппового конфликта). С другой – сами групповые явления оказывают воздействие на решенческие феномены. Например, множественное влияние на них оказывают «эффекты состава» группы. Необходимо подчеркнуть, что практически все рассмотренные феномены выступают в качестве реальных детерминант выработки решений, поскольку в процессах ПУР обнаруживается их закономерная трансформация в механизмы управленческих решений. Поэтому сами эффекты и явления, обнаруживаемые при анализе процессов ПУР, должны пониматься не как совокупность эпифеноменов, а как система реально и сильно действующих детерминант этих процессов. Следовательно, общедеятельностные и решенческие феномены не только мультиплицируются в собственной структуре процессов управленческого выбора, но и выступают их действительными детерминантами. В более общем плане это означает, что феномен мультиплицирования и принцип «встраивания» действует уже по отношению к наиболее эксплицитному плану организации процессов ПУР – феноменологическому.

Аналогичные по смыслу особенности и закономерности существуют, впрочем, не только по отношению к феноменологии процессов ПУР, но и к целому ряду иных важных аспектов их организации. Этим, собственно говоря, и обусловлен их общий смысл и значимость в плане их организации – в том числе и структурной.

Структурный анализ процессов ПУР с логической необходимостью требует, таким образом, перевода анализа в иные планы – стратегияльно-деятельностный, связанный с закономерностями их функциональной организации, и генетический, связанный с закономерностями формирования этих процессов в контексте развития целостной управленческой деятельности. Наряду с этим, можно видеть, что результаты структурного исследования создают адекватную основу, а также задают необходимые ориентиры их реализации.

Так, при реализации функционального плана исследования было установлено, что в организации процессов ПУР обнаруживается достаточно инвариантная совокупность базовых закономерностей их функциональной организации. К их числу должны быть отнесены, прежде всего, рассмотренные выше принципы, а также ряд иных – более локальных, но также очень значимых закономерностей. Это – комплексность динамики компонентов выбора, ее взаимодейственный и взаимооптимизирующий характер, параллельность их трансформаций по ходу решения, нелинейность и немонотонность их динамики, ее неравномерность и гетерохронность, принципы консолидации, «одновременности закладки» компонентов выбора, достаточности их формирования в плане обеспечения процесса, итеративности, целевой детерминации, минимально достаточной дифференцированности процесса на этапы, иерархичности.

Нетрудно видеть, что указанные принципы включают в себя все те важнейшие закономерности, которые выявлены в настоящее время в отношении процессов функционального развития в его максимально развернутом проявлении – в плане генезиса, формирования системных образований и зафиксированы как принципы системогенеза. Однако эти же закономерности, дополняясь новыми особенностями динамики, проявляются и в отношении функциональной организации, взятой не в макроинтервалах времени и не только в аспекте собственно генезиса, а в аспекте микроинтервалов, то есть в плане собственно *функционального генезиса* процессуальных образований – процессов выбора. Следовательно, их функциональный генезис должен быть понят как системно развертывающийся уже не только в смысле его сложности и комплексности, но и в непосредственном значении, поскольку его ведущими закономерностями являются общие принципы системной динамики. В силу этого, процессуальная организация ПУР может быть охарактеризована понятием *системокинеза*: она строится на основе системных закономерностей функционального развития, но не в плане генезиса, а в плане развертывания, движения (кинеза) процесса. На наш взгляд, именно этот тип функ-

циональной организации придает, в конечном итоге, целостность, организованность и внутреннюю логику процессам ПУР.

Эта организованность проявляется, в частности, в недизъюнктивности их отдельных этапов, в их взаимосвязи и взаимообусловленности, вообще – в искусственности и условности разбиения единого по своей сути процессуального образования на его «составляющие» – этапы. Подобная недизъюнктивность, достаточно часто обсуждаемая при анализе процессуальных образований и обосновываемая обычно логическими, содержательными аргументами, может быть, однако, доказана и собственно экспериментальными средствами.

Таким образом, в свете всего вышеизложенного проблема процессуальной организации управленческих решений (как аспект общей проблемы их функциональной организации) получает иное, чем это принято традиционно, решение. Вся процессуальная организация, феноменологически проявляющаяся в последовательности ее этапов, в действительности регулируется определенными и достаточно общими закономерностями – *принципами его функционального генезиса*. Они частично воспроизводят совокупность системогенетических закономерностей, а частично характеризуются новыми, но также системными принципами. Эти принципы образуют *имплицитный инвариант* процессуальной организации управленческих решений. Благодаря его существованию, процессы ПУР обретают системность организации не только в структурном, но и в функционально динамическом, процессуальном плане. Самоё течение процесса решений раскрывается с этих позиций как специфическая – *диахроническая система*. Она, как и любая система, характеризуется обобщенными – системными качествами, возникающими как продукт соорганизации ее компонентов (в данном случае – этапов). Все это лежит также в основе свойства *недизъюнктивности* процесса ПУР (равно как и любых иных психических процессов); указывает на условность и искусственность любых способов его «разбиения» на этапы и фазы, вскрывает иные – описанные выше принципы его организации.

Вся совокупность рассмотренных выше функциональных закономерностей организации процессов ПУР носит, как можно видеть из представленных материалов, подчеркнуто системный характер. Вполне естественно поэтому, что она придает в итоге также всему процессу ПР в целом черты системной организации. Этот процесс, рассмотренный уже не в аспекте его строения (структуры), как это было сделано в 3-й главе, а в аспекте его функционирования (микрогенеза) также выступает как система, хотя и достаточно специфическая. Тради-

ционно само понятие системы соотносится, прежде всего, с объектами в их структурном, морфологическом плане. Однако системный модус, по-видимому, не исчерпывается этим структурно-морфологическим, статическим «срезом». Он действует также и в *диахроническом*, временном, собственно процессуальном плане. Тем самым и процесс как таковой раскрывается с этих позиций как специфическая форма организации и функционирования. Иными словами, само понятие процесса – суть разновидность понятия системы, но другого, нежели это традиционно принято, типа: это система не структурно-морфологического (шире – субстанционального) типа, а динамического – диахронического (шире – темпорального) типа. При этом, как известно, системность в качестве механизма организации субстанциональных объектов есть не что иное, как *оптимальная форма* их структурирования, выражающаяся, главным образом, в наличии у них структурно-уровневого, иерархического строения.

Однако системность является и механизмом организации и функционального генеза. Она означает, по существу, то же самое – оптимальную форму организации процесса. Тот *потенциал*, которым обладает субстанциональная система (вообще любой объект), тот его *функциональный ресурс*, которым он характеризуется, всегда ограничен и должен быть, в целях максимизации целевой функции, организован каким-либо оптимальным образом, наилучшим способом. Им, по-видимому, и является «наложение» на процессуальную организацию, на динамику актуального генезиса определенных принципов, описанных выше как закономерности *системокинеза*. Чем в большей степени эти принципы воплощены в организации процесса, чем в большей степени сам он и есть их реализация, тем выше мера его организации и целостности, тем выше его конечная результативность. Правомерность такой трактовки процессуальной формы организации обосновывается многими фактами, прослеживается во многих аспектах.

В плане обобщения результатов функционального исследования процессов ПУР необходимо особо акцентировать внимание и на еще одной группе полученных данных. Они непосредственно связаны с теми интерпретационными и объяснительными возможностями, которые предоставляет используемый в этой работе в качестве методологической основы принцип метасистемного подхода для раскрытия закономерностей организации ее основного предмета – процессов управленческих решений. И, если в двух предыдущих главах, эти возможности были эксплицированы в двух первых основных исследовательских планах – онто-

логическом (метасистемном) и структурном, то теперь это же следует сделать по отношению к третьему из этих планов – *функциональному*.

В этом отношении очень показательны то, что обращение именно к нему позволяет не только существенно углубить и конкретизировать наиболее общий принцип их организации – принцип мультиплицирования, «встраивания», который был подробно проанализирован выше. Наряду с этим, такое обращение позволяет уже самым непосредственным образом вплотную подойти и к раскрытию операционных средств, а в известном смысле – даже механизмов наиболее имплицитного аспекта психологической природы управленческих решений – их собственно *процессуальной* организации, а также лежащих в ее основе закономерностей функционального типа.

Действительно, реализация именно этого гносеологического плана с присущими ему императивами и положениями методологического порядка (которые были рассмотрены в главе 1) позволяет эксплицировать наиболее *общий принцип*, на основе которого реализуется мультиплицирование «целого в части» (в нашем случае – управленческой деятельности в процессах решений), то есть само «встраивание» первого во второе. В самом деле, оп ходу всего предшествующего изложения мы постоянно подчеркивали, что его ни в коем случае недопустимо рассматривать с «морфологических» позиций – как прямое, так сказать «материализованное» транспонирование содержания и принципов организации метасистемы на систему. Саму «встроенность» метасистемы в систему недопустимо трактовать с «морфологических» позиций, то есть в плане того, что какая-либо часть первой транспонируется во вторую в своем исходном виде – в том же качестве, в котором она представлена в исходной метасистеме. Такая трактовка была бы фактически неверной и невозможной даже с чисто «формальных» позиций, поскольку содержательно – по своему объему метасистема всегда намного превышает любую из входящих в нее «составляющих», то есть систем. Речь поэтому идет о другом: о том, что такое «встраивание» носит подчеркнуто *функциональный* характер, а потому обязательно предполагает качественные трансформации компонентов метасистемы при их «встраивании» в систему и без такой трансформации объективно невозможно. Поясним сказанное, поскольку данное обстоятельство является принципиально важным, а в известной мере и определяющим.

Как было показано выше, психика в целом, являясь системой со «встроенным» метасистемным уровнем, обретает этот статус только постольку, поскольку в ней формируются своеобразные *дубликаты*

той метасистемы (объективной реальности), в которую она объективно включена, но которая затем (благодаря именно этим дубликатам – идеальным репрезентациям), сама начинает быть представленной в психике. Тем самым компоненты *объективной* реальности подвергаются не только глубочайшей, но и *максимальной* из всех возможных качественной трансформации. Они обретают форму *идеального* и лишь в ней могут выступать как компоненты психического. Однако, как было показано нами в целом ряде предыдущих работ, этой же способностью характеризуются и иные представители систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Другими словами, это означает, что общей особенностью, присущей и, более того, – являющейся атрибутивной для всех систем со «встроенным» метасистемным уровнем, является способность создавать – генерировать *функциональные дубликаты* той метасистемы, в которую они сами онтологически, то есть *структурно* включаются и использовать их в качестве своих важнейших собственно операционных средств. По отношению к процессам ПУР этот же механизм состоит в том, что базовые структурные компоненты всей деятельности в целом служат основанием для генерации их функциональных эквивалентов, но уже – как собственных компонентов процессов управленческого выбора. Так, в частности, информационная основа деятельности (ИОД) служит базой для генерации такого важнейшего компонента процессов выбора, как его информационная основа. Сама же последняя выступает как функциональный эквивалент всей ИОД. Другая важнейшая «составляющая» деятельности – ее мотивационное обеспечение также оказывается функционально представленной в еще одном базовом компоненте процессов решений – в их *критериях*. Аналогичным образом и иные важнейшие психологические «составляющие» управленческой деятельности обретают свои функциональные эквиваленты в совокупности основных компонентов процессов ПУР.

Далее, следует особо подчеркнуть, что эксплицированный выше основной механизм обеспечения принципа мультиплицирования «целого в части» – функциональный приводит к двум очень значимым следствиям. Во-первых, в составе и содержании, а также в структурной и функциональной организации той или иной системы (в данном случае – в процессах ПУР) оказывается представленной – пусть лишь и в определенном аспекте – *вся* метасистема. В силу этого, на организацию первой оказывается транспонированной потенциал несопоставимо более мощной, нежели она, целостности – самой метасистемы. Она начинает «эксплуатироваться» системой в целях обеспечения своего

собственного функционирования. Разумеется, такое транспонирование является чрезвычайно выигрышным и безусловно выгодным принципом системной организации. В связи с этим, пора, на наш взгляд, дополнить существующую традиционную точку зрения, согласно которой «система использует части как средства обеспечения своего функционирования». Дело еще и в том, что сами «части» также могут функционально использовать всю систему, в которую они структурно включены, в качестве средства обеспечения своего функционирования. Именно это с предельной отчетливостью эксплицируется именно по отношению к организации процессов ПУР. Именно для них очень нередкими являются ситуации, при которых «часть» (необходимость в выработке решения) становится и более важной и более сложной, нежели все целое. Более того, само это целое (деятельность), фактически, переориентируется на обеспечение лишь одной, но критически значимой для нее части (самого решения); оно используется как средство его обеспечения.

Вместе с тем, это же – фундаментальное обстоятельство приводит и к тому, что в ее собственном содержании оказываются представленными и «соседствуют» друг с другом две категории содержательных характеристик – характеристики метасистемы и характеристики самой системы. Тем самым последние эксплицируются как такие сущности, в которых представлены *две разные формы* организации и вообще – представленности средств и механизмов организации деятельности активности – те, которые атрибутивно присущи деятельности в целом, и те, которые релевантны лишь процессам выбора в ней.

Итак, можно видеть, что в общем плане следует подчеркнуть, что данный класс систем обладает двумя достаточно общими и характерными (даже – атрибутивными) для него особенностями, учет которых необходим при разработке метасистемного подхода как методологического принципа исследований. Первая из этих особенностей состоит в том, что все системы со «встроенным» метасистемным уровнем обладают принципиальной *двойственностью*, точнее – двуединым характером их состава, содержания, а частично – и механизмов. Такое двуединство определяется, в свою очередь, самим статусом, общей природой данного класса систем и заключается в следующем. С одной стороны, они, разумеется, образованы теми сущностями, которые специфичны самим этим системам, образуют их качественную определенность, их «самость». Однако, с другой стороны, в их содержание *функционально* включается – «встраивается» и более общая по отношению к ним целостность (метасистема). Поэтому в них оказываются представленными

(хотя, конечно, в специфической форме) и «составляющие» этой метасистемы. Они, хотя, подчеркиваем, и в определенной форме, в определенном аспекте (именно функциональном) выступают тем самым и в качестве собственных «составляющих» своей системы, образуя тем самым один из двух основных планов ее общего содержания. Общая же функциональная организация систем со «встроенным» метасистемным уровнем в значительной мере как раз и определяется поэтому двуединством их содержания и состава, процессов и механизмов, а также сложными и нередко противоречивыми отношениями, которые разворачиваются в ходе их функционирования. Данное обстоятельство является непосредственным следствием общей особенности систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Они могут существовать лишь при наличии и взаимодействии двух модусов их компонентов, их содержания в целом – актуального и потенциального; они предстают как системы с эксплицитным и имплицитным содержанием одновременно. По отношению к процессам ПУР первое представлено как их собственное – так сказать «аутохтонное» содержание, второе – как мультиплицированное в них содержание деятельности в целом.

В результате такой «двойной представленности» возникает еще один фундаментальный механизм, описанный выше – механизм метасистемной обратимости, суть которого, состоит в следующем. Возникновение «встроенного» метасистемного уровня означает не только появление в структуре целого «еще одного» – пусть даже и высшего, важнейшего уровня. Дело еще и в том, что данный уровень атрибутивно связан с *новым принципом* функциональной организации психики (и даже базируется на нем). Он состоит в том, что именно благодаря метасистемному уровню – как уровню, одновременно локализованному и внутри системы, и вне ее – система обретает возможность делать саму себя в целом объектом своего же собственного воздействия, управления, своей собственной организации (посредством своеобразного выхода на этот – внешний по отношению к ней уровень). Можно видеть, таким образом, что данное заключение полностью созвучно основным, атрибутивным характеристикам организации психики *в целом*. Действительно, на высшем уровне ее организации локализуется *сознание* как таковое. Однако, известно, что его важнейшей – именно *атрибутивной* и определяющей чертой как раз и является свойство *трансцендентности*, то есть возможность «выхода за пределы» наличного, возможность опозиционирования к своему собственному содержанию. Все сказанное можно обозначить как *метасистемный принцип функциональной орга-*

низации психики. Он, повторяем, сопряжен с включением в ее структуру метасистемного уровня и, более того, является его основой.

Так, именно благодаря метасистемному уровню и его «встроенности» в саму систему (психику) обеспечивается возможность существования фундаментального феномена (точнее – механизма), который можно условно обозначить как механизм *метасистемной обратимости*. Его суть столь же проста и понятна феноменологически, сколь трудна для конкретно-научного объяснения и состоит в следующем. Благодаря ему, система со «встроенным» метасистемным уровнем оказывается в состоянии объективировать себя для своей же собственной активности (регуляции, организации, координации и пр.). По отношению к деятельности в целом и управленческой деятельности, в частности, он обретает более конкретную форму и выступает как механизм *деятельностно-процессуальной обратимости*. Его сущность состоит в том, что реализации тех или иных базовых функций, решение тех или иных деятельностных задач и пр., не только может реализовываться на принципиально разных уровнях (что вполне естественно и не является чем-то новым). Дело еще и в том, что между этими – принципиально разными уровнями возникают объективно присущие любым межуровневым взаимодействиям отношения обратимости и *функционального обмена*, что ведет к резкому возрастанию функционального потенциала системы в целом.

Кроме того, именно благодаря нему система (в нашем случае – процессы ПУР) приобретают новые и несопоставимо большие функциональные возможности для своей собственной реализации. При этом следует выделить и еще одну важную сторону данного механизма. Система (процессы ПУР) оказываются в состоянии реализовать в целях своей собственной организации потенциал не только той метасистемы, которая является «ближайшей» к ней (то есть самой деятельности в целом). Наряду с этим, они в значительной мере могут использовать и потенциал еще более общих метасистем, в которые включена сама эта деятельность – потенциал тех организаций и групп, которые являются иерархически высшими по отношению к ней. Особенно демонстративно данное обстоятельство, как можно видеть из представленных выше материалов, проявляется в функциональной организации одного из основных структурных уровней процессов ПУР – *метаколлегиального*.

Далее, функциональная представленность метасистемы в системе обуславливает и совершенно естественное – причем, беспрецедентное по своим масштабам возрастание объема содержательных, информационных и иных характеристик последней. В ее общем составе порождает-

ся принципиально новый – качественно очень специфический структурный уровень – метасистемный. Как показано нами ранее, компонентный состав метасистемного уровня, то есть фактически, его содержание а, следовательно, – и содержание всей системы формируется не по принципу «ограничения и отграничения» от среды, а по противоположному принципу «включения ее в себя». Он – компонентный состав является в этом случае принципиально неограниченным – «открытым»: чем более неограниченным он будет, тем эффективнее будет и вся система. В результате этого он по своим объемным, количественным характеристикам предстает практически всегда как очень большой и даже – фактически, необозримый. К тому же, он находится в состоянии постоянного обогащения, изменения, достройки и т. д. Однако, с другой стороны, любая система (включая, разумеется, и системы со «встроенным» метасистемным уровнем) обладает *конечностью, предельностью* собственных возможностей любого типа – ресурсных, временных, энергетических, информационных и пр. По отношению к психике как к системе совокупность такого рода ограничений («предельных характеристик психики») хорошо известна и достаточно изучена. Подчеркнем, что обе указанные особенности – это *объективно* присущие психике черты; они должны быть как-то согласованы, «примирены», что, казалось бы, абсолютно невозможно в связи с их очевидной антагонистичностью. Другими словами, возникает объективная необходимость в таком механизме функциональной организации системы, который снимал бы противоречие между принципиальной неограниченностью ее компонентного состава и столь же принципиальной ограниченностью ее функциональных ресурсов. Тем самым возникает объективная необходимость в генерации и использовании принципиально новых средств устранения этого противоречия.

Нетрудно видеть, таким образом, то именно это не только очень явно представлено в процессах ПУР, но и составляет основу для всех базовых принципов их собственно процессуальной организации. Они – эти принципы были эксплицированы выше и обозначены как принципы системокинеза, поскольку позволяют реализовать средства и механизмы собственно системного типа по отношению именно к функциональной динамике процессов выбора, к их «кинезу». Это принципы комплексности и синхронности динамики процессуальных компонентов, их неравномерности, гетерохронности, взаимосодейственного и взаимооптимизирующего типа их динамики, ее нелинейности и немонотонности, принципы «одновременности закладки» и «обеспечения достаточного эффекта», принцип консолидации, целевой детерминации, минимально

необходимой дифференциации, а также принципы итеративности и иерархичности. Все они достаточно полно воспроизводят в своем составе специфические системные принципы динамики. Их наличие и их ведущая роль в плане процессуальной динамики позволяют сделать вывод о том, что одной из главных закономерностей функциональной организации психических явлений выступает их ярко выраженная системность этой организации. Сам их процесс есть не что иное, как процесс системного развертывания, «движения» процесса согласно своей собственной, внутренней логике, образованной установленными принципами.

Вместе с тем, необходимо подчеркнуть, что совокупное действие этих принципов приводит и к еще одному важнейшему следствию. Оно состоит в том, что в функциональной организации управленческих решений в целом и в их процессуальной организации, в частности, оказывается реализованной принципиально новый тип системности – *временная*, точнее – *темпоральная* системность. Ее суть связана со следующим – наиболее принципиальным обстоятельством. Оно состоит в том, что – в силу всех отмеченных выше причин, системы со «встроенным» метасистемным уровнем приобретают совершенно новую и специфическую (если не сказать – уникальную) способность. Это – способность *распределять* свой функциональный ресурс вдоль «оси времени», осуществлять его *временное структурирование*. Проще говоря, возникновение феномена (и механизма) «субъективного времени» и, соответственно, – возникновения способности не только «приспособления» ко времени, но и способности использовать время как основу для структурирования своего функционирования означает то, что система оказывается в состоянии управлять процессами собственного бытия. Сам *процесс* как организованная и закономерным образом синтезированная совокупность этапов должен быть понят и как своего рода *временная система* – как продукт «временной упорядоченности» различных функциональных проявлений системы, ее функциональных возможностей. Чем более эффективно организована эта система, то есть, чем более структурирован процесс, тем выше его продуктивность.

Таким образом, подводя итоги осуществленному обобщению можно сделать два главных вывода. Во-первых, в функциональной организации процессов ПУР, действительно, реализованы все основные закономерности функционального типа, присущие системам со «встроенным» метасистемным уровнем. Причем, степень очевидности рельефности такой представленности очень высока, а ее мера является, пожалуй, максимально полной. Во-вторых, все эти закономерности не просто

и не только констатируются по отношению к процессам ПУР, но – и это главное – позволяют дать новое, более детализированное *объяснение* целому ряду установленных в теории решений, но не проинтерпретированных пока особенностей и феноменов. Тем самым, метасистемный подход эксплицирует и свои объяснительные возможности, а также свой эвристический потенциал. Наконец, то обстоятельство, согласно которому очень многие – причем, важнейшие и основополагающие положения самого этого подхода не только проявляются в процессах ПУР, но и лежат в их основе, должно рассматриваться и в качестве одного из важных аргументов в пользу его обоснованности и конструктивности.

Далее, важным и, более того, – необходимым с точки зрения реализованной в этой книге общей стратегии исследования явилось изучение процессов ПУР в их генетическом аспекте. Вместе с тем, реализация этого плана исследования сопряжена, пожалуй, с основными трудностями. Они связаны с тем, что проблема ПУР не только наиболее слабо разработана в генетическом аспекте в целом (и профессиогенетическом аспекте, в частности), но и, фактически, даже не поставлена в этом плане. Однако и соображения теоретического порядка, и в особенности императивы прикладной оптимизации управленческой деятельности, а также обучения ей настоятельно требуют именно такого плана ее разработки. Эти трудности многократно возрастают в связи с тем, что сам процесс ПУР, будучи интегративным, многоаспектным, обуславливает взаимодействие в его становлении нескольких, а также сложных линий генетического развития.

Главным результатом, полученным при реализации данного исследовательского плана, явилось доказательство того, что развитие и формирование процессов ПУР подчиняется основным принципам генезиса системных образований – принципам системогенеза и, следовательно, выступает по своему содержанию как системогенез. Обнаружение и доказательство данного типа развития подтверждает одну из сформулированных выше и вытекающих из наших общих представлений теоретических гипотез. Одновременно оно служит еще одним экспериментальным доказательством правомерности самой трактовки процессов ПУР как интегральных. Интегративный принцип их организации раскрывается при этом еще в дополнительном по отношению к структурному и функциональному планам аспекте – в собственно генетическом. Во всей совокупности выявленных системогенетических принципов обнаруживаются, однако, и новые закономерности, раскрывающие сложную совместную динамику генетического развития в структуре

управленческих решений механизмов индивидуального и надындивидуального выбора. С одной стороны, все эти принципы присущи генезису основных компонентов выбора (их формальной структуре), то есть тем образованиям, которые являются общими для индивидуального и для надындивидуального выбора. Они, следовательно, характеризуют развитие процессов ПУР в аспекте их индивидуальной реализации. С другой стороны, еще более значимым является то, что все эти принципы характеризуют и генетическую динамику формирования уровневой структуры процессов ПУР, то есть разворачиваются как бы «в пространстве уровней» их организации. Действительно, уже не только формирование каких-либо локальных механизмов, отдельных «составляющих» процессов ПУР, но и генезис их интегративных форм, уровней, также характеризуется этими принципами (в частности, неравномерностью, гетерохронностью, консолидацией, принципом достаточности и др.). Поэтому сам генезис процессов ПУР есть не что иное как формирование и совершенствование их уровневой структуры, которое носит специфически системный характер, поскольку подчиняется принципам системного генезиса. Понятие системогенеза, следовательно, не только описывает формирование процессов ПУР, но и составляет суть этого процесса, его содержание и смысл. Но одновременно уже сам этот результат раскрывает и зависимость, производность генезиса структуры управленческих решений от всей системы деятельности, поскольку то, какие уровни и в какой их организации формируются, определяется именно влиянием деятельности детерминации.

Следовательно, ключевые детерминанты генезиса этих процессов заложены во всей системе деятельности, а их генетическое исследование должно быть связано с выявлением содержания этой детерминации деятельностного плана. Влияние этой детерминации, как показали исследования, действительно очень значимо и многообразно, оно имеет определяющий характер для формирования процессов ПУР. В силу этого, системогенез этих процессов приобретает по необходимости черты производности от становления всей системы деятельности, его вторичности по отношению к генезису деятельности. Он раскрывается как специфический тип системогенеза – производный, деятельностно-опосредствованный системогенез. Одной из главных его характеристик является установление важной и играющей, по существу, определяющую в нем роль формирования элиминативных средств и механизмов деятельности. Оно указывает на то, что в общем процессе генезиса деятельности синтезированы две достаточно противоречивые его

линии. Во-первых, имеет место развитие процессов ПУР как таковых, повышение их потенциала, совершенствование его процессуальных и результативных характеристик. Во-вторых, происходящие при этом нарастание функциональной роли элиминативных средств и механизмов деятельности в организации со всей очевидностью указывает и на то, что в ходе ее генезиса формируется и способность к уходу от самой необходимости в реализации многих решений. Формируется способность к их адекватному прогнозированию и предупреждению на этой основе самого их возникновения, формируя такие способы и средства планирования деятельности, которые минимизируют число ситуаций выбора. Развивается умение распределения и оптимального переложения решений на других, соподчиненных, лиц (а также многие иные средства адекватной элиминации). Несколько заостряя содержание этой, второй, генетической линии, можно сказать, что в ходе профессионализации руководителя формируется не только умение принимать решения, но и умение их не принимать.

Еще одним следствием обнаруженного усиления функциональной роли элиминативных механизмов является переход от пассивной стратегии организации деятельности, строящейся как реагирование на возникающие ситуации неопределенности, к активной стратегии, строящейся как реализация таких способов ее осуществления, которые минимизируют возникновение такого рода ситуаций. В связи с этим, формулируется существенный, на наш взгляд, вывод об одном конкретном, но достаточно действенном направлении оптимизации профессиональной подготовки руководителей в аспекте обучения их принятию решения. Это – необходимость формирования в ходе подготовки всей системы средств адекватной элиминации, а также профилактика неадекватных средств через показ их отрицательного влияния на параметры деятельности. Формирование элиминативных механизмов раскрывает поэтому еще одну грань системогенеза процессов ПУР, указывает на то, что их генезис, имея своей основой становление их уровневой структуры, не исчерпывается, однако, этим, а включает и развитие иных – «сквозных» форм их организации. Главное место среди них принадлежит становлению именно элиминативной формы. Выступая как бы опосредствующим звеном между деятельностью в целом и процессами ПУР, она, в зависимости от ее сформированности, регулирует меру их включенности в деятельность, а тем самым оказывает влияние как на ее результаты, так и на процессуальное (стратегическое) содержание.

Обе основные линии генетического развития процессов ПУР на-

ходят свое обобщенное, синтетическое проявление в третьем из реализованных планов исследования. Он раскрывает генезис этих процессов в наиболее специфическом для любых процессуальных образований аспекте – в аспекте формирования их операционного состава. Подчеркнем, что этот аспект, имея значимый собственно генетический смысл, в то же время выходит за пределы собственно генетического изучения, поскольку имеет принципиальное значение и для проблемы ПУР в целом. Последнее связано с тем, что он вновь возвращает к проблеме специфичности и самостоятельности самого статуса процессов ПУР. Действительно, если генезис этих процессов в деятельности строится по типу использования в его целях операционных средств и механизмов иных деятельностных процессов и образований, не включает формирование каких-либо специфических для него операционных средств, то приходится дать отрицательный ответ и на вопрос о самостоятельности его статуса. И наоборот, если в ходе профессиогеनेза обнаруживается формирование специфического операционного состава этих процессов, то это означает, что и сами они формируются как качественно специфические регуляторы деятельности, несводимые по своему содержанию ко всем иным ее процессуальным образованиям.

Экспериментальные и эмпирические аргументы, полученные в ходе проведенного исследования, свидетельствуют о правомерности второй точки зрения, поскольку выявляют не только наличие специфического, но и очень дифференцированного, разнообразного по содержанию операционного состава, лежащего в основе реализации процессов ПУР. В нем представлены, в частности, операции распознавания ситуаций ПУР и их уровневой дифференциации; формирования субъектного базиса решений и объективации представления о задаче ПУР; целевого опосредствования и мотивирования; агрегирования индивидуальных предпочтений; операции принуждения и контрольные операции; операции санкционирования и полипроцессуальной координации и др. Практически все они не только не представлены в операционном составе индивидуального выбора, но и в некотором отношении противоположны ему. Они образуют в своей совокупности операционный состав процессов ПУР, вскрывают специфичность их процессуального содержания, а также его объективную производность от содержания всей деятельности в целом, от основных управленческих функций. Во-вторых, эти операционные средства подвержены не только закономерному, но и наиболее явно выраженному развитию в ходе профессионализации, а их формирование в значительной степени и является генезисом самих процессов

ПУР. Кроме того, через понимание генезиса процессов ПУР как становления их операционного состава вскрывается и один из наиболее общих механизмов этого генезиса. Он заключается в том, что формирование этих операционных средств, операционного состава процессов ПУР как раз и выступает с содержательной стороны как генезис операциональных механизмов управленческих решений. Они, дополняя и в значительной мере трансформируя их функциональные механизмы, заложенные в структуре индивидуального выбора, обеспечивают не только саму реализуемость управленческих решений, но и придают им свойство оперативности по отношению к специфике содержания и условий управленческой деятельности. Тем самым, во-первых, вскрывается общность строения процессов ПУР и структуры иных процессуальных образований, включающей, как известно, именно эти две категории механизмов их реализации – функциональные и операциональные. Во-вторых, обнаруживается и принципиальная общность закономерностей генезиса процессов ПУР и развития всех иных процессуальных образований, заключающаяся в формировании у управленческих решений, так же как и у иных процессуальных образований, свойства оперативности. Все эти – как более общие, так и более частные закономерности генезиса процессов ПУР, раскрывая содержательную сторону их трансформаций в ходе профессиогебеза, могут и должны быть использованы при решении важной задачи прикладного плана. Это – задача разработки средств целенаправленного формирования процессов ПУР, разработки эффективных средств их тренинга, включенных в общую систему профессиональной подготовки руководителей.

Наконец, в плане обобщения результатов реализации генетического плана исследования необходимо остановится на еще одном их аспекте. Он связан с тем, насколько развитый и реализованный в данной работе принцип метасистемного подхода как его методологическая основа может содействовать развитию представлений о процессах ПУР в нем; каковы его интерпретационные и эвристические возможности в этом отношении. С другой стороны, необходимо зафиксировать и те следствия, к которым приводит само исследование процессов ПУР в плане верификации базовых положений этого подхода, то есть насколько их изучение может содействовать верификации, обоснованию и дальнейшему развитию данного подхода.

Обращаясь к рассмотрению данных вопросов, прежде всего, необходимо зафиксировать следующее – наиболее общее положение. Реализация метасистемного подхода, осуществленная в предыдущих главах

по отношению к таким базовым аспектам исследования процессов ПУР, каковыми выступают онтологический, структурный и функциональный планы их изучения, оказалась, как можно было видеть из их итогов, не только совершенно оправданной, но и весьма конструктивной. Она позволила не только дать новую интерпретацию и более полное объяснение целого ряда результатов и феноменов, но и установить новые, не описанные ранее особенности и закономерности их организации. Более того, реализация этих планов, взятых в их совокупности и взаимодоплнении друг с другом, вполне очевидным образом верифицирует и общее положение, согласно которому процессы ПУР не только могут, но и должны быть рассмотрены как типичные представители специфического класса систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Вместе с тем, даже «на фоне» этой полноты и очевидности – фактически атрибутивной связи принципа метасистемности и организации процессов ПУР в их онтологическом, структурном и функциональном аспектах – их собственно генетический план все же стоит несколько особняком. Дело в том, что степень конгруэнтности данного плана и основного смысла принципа метасистемности является, пожалуй, наиболее полной и очевидной – по крайней мере, именно по отношению к процессам ПУР и их становлению и развитию в ходе профессионального управленческого действия в целом. Кроме того, именно в этом аспекте наиболее рельефно проявляется и еще более общее – фактически, общенаучное положение методологического плана, смысл которого состоит в следующем. Чем более сложной организованной является та или иная система, тот или иной их класс, тем выше мера полноты реализованности в их организации принципа метасистемности; тем в большей степени они эксплицируют свою принадлежность именно к классу систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Не приходится, по-видимому, подробно доказывать, что именно процессы ПУР как раз и являются одними из максимально сложных по своей организации и функциональной динамике предметов психологического познания. Кроме того, можно сформулировать и «более сильный» тезис: именно то, насколько в организации систем воплощен сам этот принцип – принцип метасистемной организации, как раз и определяет общую степень сложности достигаемой системы сложности собственной организации. С этой точки зрения наиболее сложные системы – это те, которые достигли в своей эволюции возможности реализации в их организации именно этого принципа.

Метасистемная природа генезиса процессов ПУР проявляется, как можно видеть из представленных в данной работе материалов, доста-

точно многопланово – комплексно, полно и, фактически, всеобъемлюще. Более того, еще до того, как сам этот принцип был сформулирован нами в качестве самостоятельного, уже был реализован целый ряд профессиогенетических исследований процессов ПР, в том числе, – и в управленческой деятельности, которые во многом и *подготовили* саму его формулировку. Дело в том, что в этих исследованиях постоянно эксплицировался наиболее общий и, по существу, основополагающий факт обусловленности, детерминированности – практически неразрывности генезиса процессов выбора и общедеятельностного генезиса. Причем, речь при этом идет не просто и не только о том, что генезис деятельности в целом *влияет* на формирование процессов ПР, а о том, что второе, фактически, выступает как *alter ego* первого; о том, что генезис ПР – это в известном смысле генезис всей деятельности, но взятой в специфическом аспекте, «режиме» функционирования – в условиях неопределенности той или иной степени. Эта наиболее общая закономерность была отражена в наших предыдущих работах в различных формулировках, использованных для обозначения специфики генезиса процессов ПР: деятельностно-опосредствованный генезис, «вторичный» генезис, «производный» генезис и др. Однако, уже после того, как принцип метасистемного подхода был сформулирован в его явном виде, все эти особенности деятельностной обусловленности генезиса процессов ПУР с наибольшей полнотой и адекватностью предстали как следствия именно их общей, то есть метасистемной природы и организации.

Проявления, а тем самым – и подтверждения такой организации генезиса процессов ПУР многочисленны, разноплановы и, фактически, повсеместны. Действительно, как было показано в данной работе, им является и наиболее специфический в этом плане, а одновременно – и важный феномен *элиминативного поведения* руководителя, а также закономерности генезиса этого феномена. Им является и атрибутивная взаимосвязь и, более того, практически полная конгруэнтность совокупности основных функциональных блоков психологической системы деятельности и совокупности основных компонентов так называемой *формальной структуры* процессов ПР. Наконец, им является и одна из наиболее имплицитных, но одновременно значимых и мощных функций процессов ПР в деятельности в целом и в управленческой деятельности, в частности – *генеративно-порождающая* функция. Ее смысл, напомним, состоит в том, что сам генезис деятельности с объективной необходимостью обуславливает возникновение целого ряда специфических ситуаций неопределенности (которые как раз и обуслов-

лены недостаточным уровнем профессионализации). В них столь же объективно включаются процессы выбора, направленные на ее преодоление. В свою очередь, те результаты, к которым они приводят (и позитивные и негативные) служат мощнейшим источником индуктивного опыта самого субъекта профессиогенеза. Процессы же выбора выступают тем самым в качестве своеобразных «точек роста» всей деятельности. Таким образом, процессы ПУР, являясь не только естественным порождением деятельности, но и, фактически, очень полным воплощением всей ее в специфических режимах (условиях неопределенности), выполняют по отношению к ней генеративную, порождающую функцию. Деятельность не только проявляется в процессах выбора, но и формируется в них и *через них*.

Не останавливаясь подробно на всех иных феноменах и закономерностях, эксплицирующих наиболее общий факт метасистемной природы генезиса процессов ПУР, еще раз подчеркнем их наиболее общий смысл. Он состоит в том, что процессы ПУР складываются, формируются и развиваются в ходе профессиогенеза как последовательное и закономерное – все более полное *мультиплицирование* в их составе, структуре и содержании всей деятельности в целом. Причем, происходит мультиплицирование не только содержательных, информационных характеристик деятельности, но также и самих принципов ее структурной и функциональной организации. Тем самым, принцип мультиплицирования как базовый и наиболее обобщенный механизм генезиса процессов ПУР и дает «на выходе» – в итоге разворачивания профессиогенеза их становление в качестве типичного представителя систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Обобщенное, хотя по необходимости и несколько схематизированное представление данного тезиса можно проиллюстрировать очень существенным – фактически атрибутивным подобием, доходящем, практически, степени изоморфизма, между архитектурой психологической системы деятельности и аналогичной архитектурой психологической системы процессов ПР.

Данный – наиболее общий результат находит свое проявление, а одновременно – и подтверждение в целом ряде более локальных, но также значимых особенностей и закономерностей генетического плана, связанных с формированием и развитием процессов ПУР в деятельности. Все они в свое совокупности раскрывают различные, но воедино связанные и взаимообусловленные грани формирования этих процессов как специфического типа развития – *метасистемогенеза*. Некоторые – основные среди них состоят в следующем.

Действительно, по отношению к генезису систем со «встроенным» метасистемным уровнем в целом и к генезису процессов ПУР, в частности, можно констатировать следующую, довольно своеобразную специфическую ситуацию. Дело в том, что важнейшим звеном этого генезиса является, как показано выше, формирование особого – метасистемного уровня организации в общей структуре психики. По своему содержанию, а частично – и по закономерностям он, как опять-таки показано и доказано ранее, представляет собой «удвоенное бытие» метасистемы – деятельности в целом. Более того, чем полнее, адекватнее, точнее, детализированнее и пр., будет содержательное соответствие метасистемного уровня с ней, тем большие предпосылки складываются для решения индивидом практически любых деятельностных задач.

Следовательно, с собственно содержательной точки зрения генезис метасистемного уровня – это в значительной степени *воссоздание* в процессах ПУР содержание и принципов организации деятельности в целом. Поэтому и сам генезис метасистемного уровня как «встроенного» в структуру психики является в определенном смысле процессом формирования того, что уже *существует*. В этом процессе имеет место достаточно специфическое соотношение *продуктивных* и *репродуктивных* тенденций генезиса. Однако – и в этом проявляется истинная диалектика и реальная сложность рассматриваемого генезиса он, в действительности, двойственен. Будучи *воссоздающим* – *репродуктивным* по содержанию формирующегося метасистемного уровня и по отношению к связи этого содержания с содержанием объективной реальности, он, в то же время, без сомнения продуктивен. Сам же генезис метасистемного уровня поэтому является и продуктивным и репродуктивным, и *воссоздающим* (объективный мир) и *создающим* (субъективный мир) *одновременно*. Чем более полно представлены в нем эти два диаметрально противоположные начала, тем он в целом более совершенен. Во всем этом проявляется истинная сложность, противоречивость и своеобразие генезиса систем со «встроенным» метасистемным уровнем.

Далее, следующая особенность метасистемогенеза является также не просто очень специфической, но и, по существу, уникальной. По ходу всего предшествующего изложения мы постоянно подчеркивали, что «встроенность» метасистемного уровня в содержание и структуру какой-либо системы не означает, конечно, *онтологической* представленности метасистемы в ней. Речь идет лишь о том, что метасистема определенным образом, в определенной форме – *функционально* получа-

ет в системе свою *репрезентацию*, отображение. Это и находит свое проявление (а одновременно – и объяснение) в том, что в ходе профессионализма формируются своеобразные *дубликаты* основных блоков системы деятельности, в качестве которых и выступают основные компоненты формальной структуры процессов ПУР.

Еще одной – очень явной и демонстративной, а не исключено, и основной экспликацией метасистемогенетического типа формирования процессов ПУР является то, что в нем очень полно реализованы специфические для такого типа развития *принципы*. Они синтезируют в себе как «классические» принципы системогенеза, так и специфические принципы, присущие именно генезису систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Такими принципами являются, как известно, принципы неравномерности, гетерохронности, обеспечения минимального эффекта целевой детерминации, консолидации, синхронии и синергии в формировании метасистемного уровня, принцип максимизации компонентного состава, принцип конкордантности и др.

Другой – также очень специфической особенностью метасистемогенеза как типа развития, очень полно проявляющейся в генезисе процессов ПУР, является следующая его черта. С одной стороны, их генезис разворачивается под мощным и нередко – определяющим детерминирующим воздействием той метасистемы, в которую они онтологически включены – самой управленческой деятельности. Она своими собственными генетическими закономерностями и особенностями, детерминируя развитие включенной в нее системы, тем не менее, может вносить и реально вносит в процесс ее формирования не только черты «организованности и упорядоченности», но и противоположные черты – черты дезорганизованности, асистемности. С другой стороны, не менее существенным и специфическим именно для процессов ПУР является то, что и сама метасистема оказывается функционально представленной в их собственном содержании, локализуясь на ее высшем уровне. Поэтому те детерминанты и взаимодействия метасистемы и системы, которые по отношению ко всем иным классам систем имеют «*внешнюю* локализацию», транспонируются в их собственное содержание, становятся *внутренними* детерминантами их развития. При этом следует учитывать, что именно метасистемный, высший уровень является, как известно, принципиально *открытым* – через него система не только взаимодействует с другими системами, но в нее постоянно вносятся «возмущения», элементы неупорядоченности, хаоса. Они тем самым становятся и *внутренними* факторами их собственного развития.

Другими словами, те объективно складывающиеся противоречия, которые для всех иных типов систем характеризуют *внешнюю* детерминацию их развития, трансформируются по отношению к системам со «встроенным» метасистемным уровнем в их собственные *внутренние противоречия*. На основе этого системы данного класса обретают новый и очень мощный источник возникновения противоречий как факторов развития в целом. Эти – ставшие уже внутренними противоречия, элементы дисгармоничности и постоянного внесения дезорганизации, неупорядоченности, хаотичности, то есть асистемности становятся тем самым важнейшей категорией факторов собственного генезиса данного класса систем. Эти системы характеризуются поэтому не только, а в ряде случаев и не столько доминирующей и прогрессирующей тенденцией к нарастанию их организованности, к приданию черт все большей системности, скоординированности, упорядоченности, целостности и пр., сколько перманентным внесением в свое собственное функционирование и развитие противоположных черт – дезорганизации, неупорядоченности, хаотичности, то есть асистемности. Такие черты, порождаемые самой системой, затем, однако, выступают в качестве того, что должно быть преодолено в процессе генетического развития, – в качестве внутренних факторов этого развития. Система тем самым, как мы уже отмечали, «движется» не только от «неорганизованности к «организованности», но и сама может порождать и реально порождает принципиальную дезорганизацию, асистемность как средство придания ей качественно новых и, по-видимому, еще более совершенных форм самой организации. Порождение, а затем преодоление этой асистемности является поэтому не только атрибутом метасистемогенеза, но и мощным внутренним стимулом для его развертывания как такового. Вместе с тем, это не просто асистемность, но асистемность продуктивная, генеративная, поскольку возникающая при этом дисгармония выступает стимулом и источником для внутреннего развития системы деятельности. Возникновение противоречия между актуальной асистемностью и необходимостью придания формирующемуся образованию системности выступает тем самым мощным эмерджентным фактором метасистемогенеза.

Таким образом, можно видеть, что, действительно, все основные особенности и закономерности метасистемогенетического типа развития находят свое очень полное и явное – по существу, естественное и даже необходимое воплощение в эмпирически установленных и теоретических проинтерпретированных особенностях профессиогенеза процессов ПУР. Одновременно, тот факт, что это, действительно, имеет

место, может и должен рассматриваться как важное средство верификации обоснованности и конструктивности самого метасистемного подхода – и в целом, и по отношению к исследованию процессов ПУР, а также их генетических закономерностей.

В заключение подчеркнем еще одно обстоятельство – сходное по своему смыслу с теми, на которых мы уже акцентировали внимание при подытоживании результатов других глав. Дело в том, что и данная глава – равно как и они были направлены на реализацию одного и того же базового гносеологического плана, предписываемого принципом метасистемного подхода – интегративного. И, если в них он был реализован по отношению к двум основным метасистемам, в которые онтологически включены процессы выбора – управленческой *деятельности* и *личности* руководителя, то в этой главе он реализован по отношению процессуально-психологической регуляции, взятой на высшем уровне ее организации – рефлексивном. Иными словами, это означает, что он был реализован здесь, по существу, к еще одной важнейшей метасистеме, каковой и выступает вся – сложнейшим образом организованная система рефлексивной регуляции, а также ее итоговое – результативное проявление, каковым является еще более сложная система – *сознание*. Тем самым можно сделать и еще одно итоговое заключение: анализ проблемы ПУР оказался реализованным в аспекте всей классической психологической «триады» – *деятельности, сознания и личности*.

Подытоживая результаты анализа, осуществленного в данной книге, необходимо сделать еще ряд заключений обобщающего характера. Они связаны с завершающего гносеологического плана исследования процессов ПУР – интегративного. При его реализации мы исходили, с одной стороны, из базовых – атрибутивных черт самого интегративного плана – прежде всего, из его направленности на экспликацию именно интегративных «измерений» предмета изучения. Однако, с другой стороны, необходимо было обязательно принимать во внимание и ту его специфику – те новые, пока не вполне традиционные и, соответственно, – реализованные еще не в полной мере возможности и особенности которые эксплицируются в последнее время с развитием и совершенствованием самой методологии интегративного исследования. Основной из них, напомним, являются следующие императивы методологического плана, которые уже были предметом нашего специального рассмотрения и которые мы старались учитывать при его реализации по отношению к исследованию процессов ПУР.

Во-первых, это положение, согласно которому интегративный план исследования не должен сводиться лишь к тому его аспекту, который

связан с выявлением и интерпретацией, хотя, конечно, и очень важной, категории качеств изучаемого предмета – его системных качеств. Именно это, однако, сожалеению является весьма традиционным в настоящее время. Помимо обнаружения и объяснения этих качеств, необходимо уделять специальное внимание и иным – также интегративным по генезису и функциональным проявлениям «измерениям» и аспектам исследуемого предмета. В частности, особое внимание должно быть уделено таким комплексным и интегративным по своей природе новообразованиям (своего рода – интегративным «функциональным органам»), возникающим вследствие синтезирования процессов выбора с теми метасистемами, в которые она включена, как способность к ПУР, стиль их реализации, совокупность процессов и механизмов рефлексивной регуляции и др.

Во-вторых, и сам – наиболее традиционный – так сказать «классический» предмет рассмотрения в интегративном плане – системные качества также должны быть взяты во всей полноте их состава и содержания. Конкретно это означат, в частности, что рассмотрению должна быть подвергнута не только лишь одна из категорий этих качеств – *интегративные* системные качества, но и вторая, также базовая категория – *дифференциальные* системные качества. Напомним, что сущность этих двух типов системных качеств заключается в следующем. Они порождаются в составе и содержании системы не вследствие механизмов интегративного – синтетического типа и не вследствие эффектов синергетического плана, а по иным причинам и вследствие иных механизмов. Та или иная сущность (компонент, процесс, феномен – вообще любая парциальная «составляющая»), включаясь в систему, начинает реализовывать какую-либо аналогичную ее статусу, то есть также парциальную, частичную функцию, направленную, в конечном итоге, на реализацию всей цели системы. Вследствие этого – и именно как итоговый, результативный эффект ее реализации у самой системы (то есть «на уровне целого») возникают новые качественные «измерения», которые и характеризуют ее именно «как целое», то есть выступают ее системными свойствами. Однако, по своему генезу они не являются интегративными, но выступают как следствия механизмов и процессов дифференциального типа – механизмов, связанных с функциональной дифференциацией системы. Понятно, в силу этого, что выявление и интерпретация дифференциальных системных качеств имеет, как минимум, не меньше значение и характеризуется отнюдь не меньшими эвристическими возможностями, нежели исследование интегральных системных качеств. Руковод-

ствуясь этим, необходимо, на наш взгляд, реализовать интегративный план исследования с обязательным учетом не только одного – широко изучающегося в настоящее время типа системных качеств, но и второго их основного типа – дифференциальных системных качеств.

Подчеркнем также, что неотъемлемым звеном в реализации такого подхода является экспликация тех систем, в которых то или иное изучаемой явление (объект, процесс и пр.), обретает и обнаруживает данный тип качеств. Необходимо иметь в виду также, что таких систем по отношению к одному и тому же объекту может существовать несколько. В этой связи напомним и еще один – сформулированный во 2-ой главе тезис. Он заключается в обосновании того, что по отношению к процессам ПУР необходимо дифференцировать, как минимум, три такого рода системы. Это – система деятельности, личность руководителя как субъекта управленческого выбора, а также общая система психической регуляции, взятая на высшем уровне ее организации – на уровне осознаваемого контроля за ней. Следовательно, необходимо сконцентрировать всю реализацию интегративного плана исследования (как завершающего этапа общего «алгоритма исследования») именно на анализе тех системных качеств и вообще – системных эффектов, которые обусловлены взаимодействующими отношениями процессов выбора и трех указанных систем. Поэтому изложению материалов, направленных на реализацию интегративного плана исследования, посвящена не одна глава, как во всех предыдущих случаях, а три главы – соответственно трем основным системам.

Далее, необходимо принимать в расчет и еще одно обстоятельство. Дело в том, что все представленные в предыдущих главах материалы, наряду с принципиальными различиями в их исследовательских целях и, соответственно, – в характере анализируемых результатов, имеют, тем не менее, одну общую и, по существу, фундаментальную черту. Она состоит в том, что все они – хотя, конечно, и очень по-разному, с различных сторон и в различных «измерениях» – эксплицируют инвариантную и максимально обобщенную закономерность. Ее суть заключается в том, что между процессами принятия решения в целом и управленческих решений, в частности, с одной стороны, и всей системой деятельности, с другой, существует взаимодействующие связи двух типов – прямые и обратные. Суть первых состоит в том, что эти процессы оказывают не только очень сильное, но и, как правило, определяющее («решающее») влияние на процессуальные и результативные параметры деятельности. Суть вторых заключается в том, что онтологической детерминантой не только организации, но и порождения про-

цессов принятия решения является именно структура деятельности: она не только определяет, но и, фактически, во многом предопределяет всю их структурно-функциональную организацию и генезис. Вместе с тем, даже несмотря на то, что во всех представленных выше материалах эта – двухсторонняя связь, действительно, уже была подвергнута достаточно разностороннему – комплексному анализу, ее все же пока нельзя считать раскрытой в полном объеме. Дело в том, что наряду с уже рассмотренными особенностями и закономерностями, этой связи, существуют также и детерминационные закономерности еще более имплицитного характера. В силу этого, их выявление и интерпретация также стала предметом специального рассмотрения.

Наконец, в-третьих, необходимо обязательно учитывать и еще один – очень важный и уже так сказать итоговый, «венчающий» аспект общего интегративного плана исследования. Он заключается в его атрибутивной нацеленности на реализацию обобщающих, синтетических, то есть именно интегративных функций по отношению ко всей совокупности полученных на предыдущих гносеологических этапах данных. Иными словами, он интегративен уже не только в *предметном* (онтологическом) плане, но также и в плане гносеологическом – он нацелен на обобщение и интеграцию получаемых знаний и на разработку, исходя из этого, целостных, то есть собственно *концептуальных* представлений; на перевод знаний с претеоретического уровня на собственно теоритический уровень их развития. Кроме того, неотъемлемой чертой такого «перевода» является, разумеется, и включение вновь получаемых знаний в контекст уже существующих знаний. Это, в свою очередь, равнозначно тому, что данный план должен предполагать реализацию синтеза той или иной предметной области исследования с уже существующими – по возможности наиболее общими (и потому – важными) областями знания, наиболее существенными направлениями и проблемами психологической теории.

Реализации именно этих трех – базовых металогических императивов и была осуществлена в ходе анализа, представленного в этой книге. В результате этого оказалось, что именно они являются достаточно конструктивными – и в целом по отношению к проблеме ПУР, и по отношению к реализации интегративного плана ее исследования, в частности. Конкретно и дифференцированно по отношению к каждой из трех рассмотренных в главах метасистем это нашло отражение и проявление в следующих основных результатах. Так, по отношению к первой из такого рода метасистем – деятельности были установлены и проинтерпретированы следующие закономерности. Несмотря на кажущуюся

предельно очевидной «решающую» и повсеместную роль процессов ПР в организации деятельности, в том числе – и управленческой, эта роль постоянно «ускользает» от обнаружения и раскрытия. Представленные выше данные показывают, что такое «ускользание», в действительности, вполне закономерно, поскольку сама связь и детерминационные влияния процессов ПР на деятельность в реальности являются совсем не такими, как это полагается априорно и (или) традиционно. Они отнюдь «не лежат на поверхности», а носят, как правило, более глубокий и имплицитный характер. И лишь его обнаружение и раскрытие, представленное, в частности, в существовании двух охарактеризованных в данной книге новых функций процессов ПР (структурообразующей и генеративно-порождающей), позволяет в существенно большей степени приблизиться к выявлению и пониманию реальной, а не кажущейся очевидной, детерминационной роли процессов ПР по отношению к организации и реализации деятельности, а также к ее формированию.

Таким образом, эти результаты, взятые в своей совокупности раскрывают новые закономерности детерминационного влияния процессов принятия решения на процессуальные и результативные параметры профессиональной деятельности. Конкретно, это означает, что существуют два основных типов такого влияния – прямое и косвенное. Наряду с этим, выявлено и объяснено принципиально новое явление – феномен элиминативного поведения субъекта в ситуациях принятия решения. Кроме того, обнаружены и проинтерпретированы две новые функции процессов принятия решения в организации деятельности – структурообразующая и генеративно-порождающая.

Далее, при реализации интегративно плана исследования в аспекте взаимодетерминационных отношений процессов выбора и деятельности, но уже в более общем плане – с учетом еще и личностных детерминант он с логической необходимостью «выводит» на фундаментальную психологическую проблематику – стилевую. Во взаимодействии и сложнейших взаимодетерминационных отношениях процессов ПУР с метасистемами управленческой деятельности и личности руководителя имеет место порождение такого общего и важного как с теоретической, так и с практической точки зрения феномена, каковым и выступает феномен стиля. В данной связи речь, разумеется, идет не о стиле деятельности в целом, а о стилке реализации процессов ПУР. Тем самым возникает еще одно «интегративное измерение» управленческой деятельности, равно как и реализации процессов выбора в ней, связанное с их взаимным комплексированием и соответственно, – с генерацией тех новых,

интегративных по своей сути эффектов и феноменов, которые возникают как его итоговые эффекты. Одним из важнейших среди них как раз и выступает феномен стиля реализации этих процессов. В результате удалось обнаружить пять основных стилей реализации процессов ПУР.

Далее, реализация интегративного плана в отношении взаимодействий связей процессов ПУР с еще одной базовой метасистемой – *личностью* руководителя также привел к достаточно значимому, на наш взгляд, результату. Включаясь в эту метасистему, данные процессы приводят к порождению специфического – «деятельностно-личностного образования», каковым и выступает способность к реализации процессов ПУР. В свою очередь, не менее значимо и то, что именно раскрытие базовых закономерностей этих процессов, осуществлённое выше в иных гносеологических планах (прежде всего, – в структурном функциональном и генетическом) как раз и явилось определяющим условием экспликации реальной и достаточно полной структуры данной способности. Таким образом, можно видеть, что имеет место «встречное движение». С одной стороны, включение процессов ПУР в системы личности и деятельности приводит к порождению специфического образования – самой способности к их реализации. С другой стороны, привлечение к их анализу данных, раскрывающих специфику и содержание как самой этой деятельности, так и их собственной организации которая опять-таки обнаруживается через «деятельностный анализ» в значительной мере содействует конструктивности такого рода анализа.

Наконец, реализация интегративного плана по отношению к еще одной – более общей и онтологически представленной целостности, то есть к процессуально-психологической регуляции, взятой на высшем – рефлексивном уровне ее организации, также позволила установить ряд новых феноменов и закономерностей. Их общий смысл состоит в том, что именно под влиянием специфической – «деятельностно-управленческой» детерминации процессы выбора обретают деятельности руководителя яркое и явное своеобразие. Оно определяется именно тем, что она не только принадлежит к классу субъект-субъектных видов деятельности, но и выступает как, фактически, его максимально полный репрезентант. В свою очередь, это означает, что ведущую роль в ее организации в целом играют детерминанты, связанные именно с ее субъект-субъектным характером, то есть те факторы, которые могут в принципе регулироваться и учитываться и вообще – так сказать «улавливаться» лишь посредством собственно рефлексивных механизмов и качеств личности. Тем самым, ведущую роль в организации процессов управленческого выбора приобретают

именно они, а сами эти процессы также обретают *качественную* специфику по отношению к той их организации, которая свойственна им же в иных ситуациях – ситуациях субъект-объектного типа. Другими словами, именно учет отмеченного выше – фундаментального, на наш взгляд, обстоятельства позволяет не только раскрыть конкретное содержание тех спецификаций, которые и отличают так называемые *рефлексивные игры* (то есть, иначе говоря, – процессы ПР в субъект-субъектных ситуациях) от *игр с природой* (то есть от процессов ПР в субъект-объектных ситуациях), но и *объяснить* детерминанты качественных различий процессов выбора в этих двух типах ситуаций.

Наконец, еще одним и также – очень значимым в плане основных задач данной книги представляется и еще один результат реализации интегративного плана исследования (повторяем, – как «звена» общего алгоритма исследования процессов ПУР, предписываемого принципом метасистемного подхода) Дело в том, что именно через его реализацию и посредством тех результатов, к которым он приводит при его реализации в отношении трех – рассмотренных выше базовых метасистем достигается достаточно значимый эффект уже собственно гносеологического, теоретического плана. Он заключается в том, что посредством такого рода анализа сама проблема ПУР очень органично и естественно – даже необходимым образом включается в состав трех более общих и, по существу, – фундаментальных общепсихологических проблем – проблемы деятельности, проблемы способностей и проблемы сознания. Более того, она в значительной мере и синтезируется с теми данными, которые существуют в каждой из них именно на основе тех материалов, которые рассмотрены выше. Кроме того, следует констатировать и «встречное движение». Оно состоит в том, что, с одной стороны, данные, которые существуют, трех фундаментальных направлениях исследований, эксплицируются как действенное интерпретационное средство по отношению к проблеме ПУР. С другой стороны, сами результаты, которые получены при исследовании последней и рассмотрены выше, также в значимой степени содействуют их разработке и развитию. Тем самым, можно констатировать, действительно, выход знаний о процессах ПУР на собственно концептуальный уровень их развития.

Завершая обобщение полученных результатов, представленного в этой книге исследования, необходимо отметить еще один их аспект, связанный с общей логикой его организации. Эта логика воспроизводит последовательность реализации в отношении исследования ряда основных гносеологических этапов его познания. Представления о них нашли, как

известно, наиболее полное воплощение в системной методологии, одним из важнейших гносеологических требований которой как раз и выступает развертывание изучения от этапа раскрытия качественной определенности и качественной специфичности объекта к этапам его структурного, функционального и генетического изучения. Данные этапы, являясь одновременно основными аспектами исследования любого объекта, в совокупности – через синтез получаемых при их реализации результатов – позволяют дать достаточно полное представление о нем, преодолеть односторонность «аспектного» его исследования. Одновременно через них предмет получает и необходимые основания для причинного объяснения обнаруживаемых в нем закономерностей в аспекте структурной, функциональной, генетической причинности. Такое, системно-организованное, знание о предмете является необходимым условием для его перевода с уровня эмпирико-феноменологических представлений на уровень собственно теоретического знания, условием придания развиваемым теоретическим представлениям свойства концептуальной полноты и завершенности. Безусловно, в данном исследовании далеко не все реально существующие закономерности структурной, функциональной и генетической организации процессов ПУР оказались полностью раскрытыми. Это, по-видимому, невозможно в рамках одного исследования. Однако то, что при реализации этой стратегии сам предмет раскрывается, пусть и неполно, но многомерно, в аспекте его основных групп закономерностей (то есть на базе системного гносеологического инварианта), выступает основой и для создания целостного представления о нем, и для синтеза получаемых в разных аспектах результатов. Поэтому и совокупность полученных при реализации такой стратегии результатов сама характеризуется чертами системности. Она, будучи по необходимости не полной (точнее, недостаточно развернутой), одновременно структурирована, упорядочена.

Иными словами, сама стратегия, построенная на базе указанных принципов, содействует переводу существующих и вновь получаемых знаний на уровень системной организованности, что в концептуальном плане равнозначно их переводу с претеоретического уровня развития на собственно теоретический уровень. Он тем и отличается от первого, что знания на нем приобретают черты системности, переставая быть просто их совокупностью или конгломератом. Объект же раскрывается в них пусть и неполно, но целостно, во всех его основных измерениях. И именно такое, целостное, то есть интегративное решение, наиболее релевантно собственно практическим задачам, на решение которых, в конечном итоге, направлено развитие самой теории.

Наряду с этим, следует подчеркнуть, что весь комплекс полученных в данной связи результатов имеет самое непосредственное отношение еще к одной – очень важной и более общей проблеме – к проблеме детерминационного влияния рефлексивности на процессуальные характеристики и результативные параметры управленческой деятельности в целом. Наиболее принципиальный – общий по смыслу, но совершенно конкретный по содержанию результат, полученный в этом плане состоит в следующем. Между индивидуальной мерой развития рефлексивности руководителя, с одной стороны, и процессуальными (в основном – стилевыми) характеристиками и результативными параметрами его деятельности существует развернутая и достаточно сложная система вполне стабильных, инвариантных закономерностей.

Так, прежде всего, существует закономерная связь между рефлексивностью и результативными параметрами управленческой деятельности. Она, однако, не носит характера простой, непосредственной детерминации, а является более сложной – нелинейной и описывается инвертированной «U-образной» кривой. Другими словами, она принадлежит к категории так называемых зависимостей «типа оптимума». Не только низкая (что вполне естественно), но и высокая (что уже менее очевидно) рефлексивность является причиной снижения эффективности управленческой деятельности.

Далее, была обнаружена закономерная связь рефлексивности с эффективностью деятельности и в таком ее типе, который как бы «противоположен» управленческой – в деятельности ярко выраженного исполнительского характера. Эта связь носит, однако, принципиально иной характер, нежели в управленческой деятельности, и описывается не «U-образной», а так называемой «S-образной» кривой. Ее смысл состоит в том, что существует некоторый *интервал* «аргумента» (здесь – рефлексивности), при котором значения «функции» (эффективности деятельности) изменяются *наиболее интенсивно*. И, наоборот, при минимальных его величинах «функция» *еще* не реагирует значимо на его изменения, а при максимальных – *уже* не реагирует. Следовательно, для исполнительской деятельности существует определенный *диапазон* изменения рефлексивности, при котором эти изменения наиболее *сензитивны* к восприятию и реализации управленческих воздействий. Закономерная связь существует и между степенью рефлексивности руководителей и их стилевыми предпочтениями по шкале «авторитаризма-попустительства». Низкорефлексивные руководители более склонны к авторитарному и директивному стилям, а высокорефлексивные – к ли-

беральному, демократическому, партисипативному стилям. Данная закономерность допускает и еще один способ экспликации. Если в качестве представления всех управленческих стилей воспользоваться известной «шкалой Лайкерта», то можно констатировать следующее обстоятельство. Как известно, данная шкала образована континуумом, на «полюсах» которого локализованы попустительский и авторитарный стили. Они же одновременно рассматриваются в целом и как относительно менее эффективные (подчеркиваем – лишь в целом). Демократический, партисипативный и ситуационный стили локализованы на средних значениях данного континуума и они же являются в целом относительно более эффективными. Вместе с тем, можно видеть, что именно средний, а иначе говоря – оптимальный уровень рефлексивности детерминирует предпочтение именно этих – также локализованных посредине стилового континуума стилей. Иные уровни рефлексивности (чрезмерно низкий и чрезмерно высокий), напротив, ингибируют их предпочтение и обуславливают тенденцию к использованию «крайних» стилей. Тем самым можно констатировать, хотя, конечно, и в более сложной форме, проявление все того же «закона оптимума», имеющего место по отношению к детерминационной роли рефлексии в организации деятельности. Аналогичная связь существует между рефлексивностью и теми стилями, которые подчиненные хотели бы видеть реализованными по отношению к себе. В целом, чем выше рефлексивность, тем более выражено предпочтение «мягких» стилей и меньше резистентность к «жестким» стилям, и наоборот. Кроме того, было обнаружено, что вариативность стиливых предпочтений и, соответственно, – предрасположенность к *ситуационному* стилю управления также максимальна при средних значениях рефлексивности.

Наконец, было установлено, что существует и наиболее типичное соотношение стилей управления с теми или иными *вариантами сочетания* выраженности свойства рефлексивности у руководителей и исполнителей. Сочетание низкой рефлексивности руководителя и исполнителей, как правило, детерминирует авторитарный стиль; сочетание высокой рефлексивности руководителя и низкой рефлексивности исполнителей, обычно, приводит к демократическому стилю; сочетание низкой рефлексивности руководителя и высокой рефлексивности подчиненных обуславливает развитие попустительского стиля; сочетание высокой рефлексивности руководителя и подчиненных детерминирует возможность партисипативного стиля.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абанина И. Л., Карпов А. В. К вопросу о влиянии интенсивности мотивации на процессы принятия решения // Проблемы инженерной психологии. – Ярославль, ЯрГУ, 1983. – С. 31–42.
2. Абульханова-Славская К. А. Деятельность и психология личности. – М.: Наука, 1980. – 334 с.
3. Абчук В. А., Бункин В. А. Интенсификация: принятие решений. – Л.: Наука, 1987. – 121 с.
4. Абчук В. А. и др. Введение в теорию выработки решений. – М.: Сов. Радио, 1972. – 270 с.
5. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. – М.: Мир, 1974. – 272 с.
6. Аллахвердов В. М. Сознание как парадокс. СПб.: ДНК, 2000. – 518 с.
7. Александров Е. А. Основы теории эвристических решений. – М.: Сов. Радио, 1977. – 207 с.
8. Американский капитализм и управленческие решения // под ред. Л. И. Евенко. – М.: Наука, 1977. – 286 с.
9. Ананьев Б. Г. О проблемах современного человекознания. – М.: Наука, 1978. – 380 с.
10. Анастаси А. Психологическое тестирование. – М.: Педагогика, 1982. – Т. 1. – 316 с.; Т. 2. – 292 с.
11. Андреева Г. М., Богомолова Н. Н., Петровская Л. А. Современная социальная психология на Западе. – М.: МГУ, 1980. – 268 с.
12. Анохин П. К. Избранные труды. – М.: Наука, 1978. – 399 с.
13. Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирование личности. – М.: Мысль. 1976. – 158 с.
14. Асмолов А. Г., Петровский В. А. О динамическом подходе к психологическому анализу деятельности // Вопр. психол. – 1978. – № 1. – С. 70–80.
15. Аткинсон Р. Человеческая память и процесс обучения. – М.: Прогресс. 1980. – 528 с.
16. Аунапу Ф. Ф. Научные методы принятия решения в управлении производством. – М.: Экономика, 1974. – 134 с.
17. Барабанщиков В. А., Носуленко В. Н. Системность Восприятие. Общение. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 479 с.
18. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. – М.: Наука, 1973. – 270 с.

19. Болдачёв А. В. Темпоральность и философия абсолютного релятивизма. – М.: УРСС, 2011. – 211 с.
20. Беляев И. П., Трофимов Е. А. Принятие решения в активном групповом взаимодействии // Психол. журн. – 1987. – Т. 8. – № 5. – С. 39–47.
21. Бенерджи Р. Теория решения задач. – М.: Мир, 1972. – 224 с.
22. Бернштейн Н. А. Физиология движений и активности. – М.: Наука, 1990. – 495 с.
23. Берталанффи Л., фон. Общая теория систем. Критический обзор // Исследования по общей теории систем: Сборник переводов. – М.: Прогресс, 1969. С. 28–61.
24. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. – Киев: Наукова Думка, 1990. – 240 с.
25. Блумберг В. А., Глущенко В. Ф. Какое решение лучше? Метод расстановки приоритетов. – М.: Наука, 1982. – 182 с.
26. Брук В. М., Николаев В. И. Методы принятия решения в сложных системах. – Л.: Изд-во СЗПИ, 1977. – 72 с.
27. Брушлинский А. В. Мышление и прогнозирование. – М.: Мысль, 1979. – 230 с.
28. Брушлинский А. В. Проблема субъекта в психологии (статья первая) // Психол. журн. – 1991. – Т. 12. – № 6. – С. 3–11.
29. Веккер Л. М. Психические процессы. – Л.: ЛГУ, 1974, 1976. Т. 1. – 334 с.; Т. 2. – 341 с.
30. Величковский Б. М. Когнитивная наука. Основы психологии познания: в 2-х т. – Т. 1. – М.: «Академия», 2006. – 448 с.
31. Венделин А. Г. Подготовка и принятие управленческого решения. – М.: Экономика, 1977. – 150 с.
32. Вержбицкий А. П. Переговоры и посредничество в условиях конфликта: многосторонняя рациональность и интерактивные процессы // Системные исследования, 1987. – М.: Наука, 1988. – С. 76–98.
33. Вероятностное прогнозирование в деятельности человека / под ред. И. М. Фейгенберга. – М.: Наука, 1979. – 389 с.
34. Волгин Б. Н. Принятие ответственных решений при функционировании большой системы // Проблемы инженерной психологии. – Ярославль, ЯрГУ. – Вып. III. – Ч. 2, 1972. – С. 15–18.
35. Волкович В. Л. Экспертные оценки в задачах принятия решения. – Киев, 1971. – 204 с.
36. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991. – 320 с.

37. Выготский Л. С. Мышление и речь // Собр. соч. в 6-ти т. – М.: Педагогика, 1982. – Т. 2. – С. 6–361.
38. Гальперин, П. Я., Кабыльницкая, С. Л. Экспериментальное формирование внимания. – М.: Изд-во Московского ун-та. – 102 с.
39. Ганзен В. А. Системные описания в психологии. – Л.: ЛГУ, 1979. – 211 с.
40. Голиков Ю. Я., Костин А. Н. Проблема методологических оснований анализа межсистемных взаимодействий // Психол. журн. – 1995. – № 4. – С. 11–25.
41. Генов Ф. Психология управления. – М.: Прогресс, 1982. – 422 с.
42. Гермейер Ю. Б. Игры с противоположными интересами. – М.: Наука, 1976. – 244 с.
43. Головаха Е. И. Структура групповой деятельности. Социально-психологический анализ. – Киев, 1979.
44. Голубков Е. П. Какое принять решение. – М.: Экономика, 1990. – 189 с.
45. Горелик В. А., Горелов М. А., Кононенко А. Ф. Анализ конкретных ситуаций в системах управления. – М.: Наука, 1991. – 122 с.
46. Грейсон Дж., О, Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М., 1991.
47. Губов Ю. П., Майнугин В. В., Карпов А. В. Психологический анализ деятельности детского хирурга в целях ее оптимизации // Матер. Межд. симп. по детской хирургии. – Суздаль, 1988. – С. 67–70.
48. Гурней Б. Введение в науку управления. – М.: Прогресс, 1969. – 429 с.
49. Дайджест: Зарубежный опыт управления. Вып.1. Управленческие решения. – М.: Инвэкс, 1991. – 71. М/50455, № 1.
50. Данилова В. Н. Практическое обучение решению творческих задач в США // Вопр. психол., 1976. – № 4. – С. 160–169.
51. Дескриптивные исследования процедур принятия решения. – М.: Наука, 1980. – 122 с.
52. Деятельность: теория, методология, проблемы. – М.: Политиздат, 1990. – 359 с.
53. Де Гроот М. Оптимальные решения. – М.: Прогресс, 1974. – 322 с.
54. Дизель П., МакКинси У., Ренан Д. Поведение человека в организациях. – М.: Дело, 1993. – 207 с.
55. Дикая Л. Г. Особенности регуляции функционального состояния оператора в процессе адаптации к особым условиям // Психологические проблемы деятельности в особых условиях. – М.: Наука, 1985. – С. 63–90.

56. Донцов А. И. Феномен зависти. – М.: Эксмо, 2104. – 512 с.
57. Дружинин В. Н. Психология общих способностей. – М., 1995. – 243 с.
58. Дружинин В. Н. Логика и структура научного исследования. – М.: ИП РАН, 1993. – 120 с.
59. Евенко Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. – М. : Экономика, 1983. – 220 с.
60. Евенко Л. И. Аналитические методы в принятии корпоративных решений. – США: Экономика, политика, идеология. – 1972. – № 8. – С. 21–32.
61. Емельянов С. В., Наппельбаум Э. Д. Системы, целенаправленность, рефлексия // Системные исследования, 1980. – М.: Наука, 1981. – С. 7–39.
62. Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение. – Л.: ЛГУ, 1985. – 167 с.
63. Жуков Ю. М. Ценности как детерминанты принятия решения // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. – М.: Наука, 1976. – С. 254–276.
64. Жуковин В. Е. Методы и процедуры принятия решения. – Тбилиси, 1981. – 118 с.
65. Журавлев А. Л., Рубахин В. Ф., Шорин В. Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. – М.: ИУНХ, 1976. – 120 с.
66. Журавлев А. Л. Роль личности руководителя в организации совместной деятельности коллектива // Совместная деятельность. – М.: Наука, 1988. – С. 122–138.
67. Завалишина Д. Н. Психологический анализ оперативного мышления. – М.: Наука, 1985. – 219 с.
68. Залмах В. П. Выработка управленческих решений на производстве. – Рига, 1978.
69. Занковский А. Н. Организационная психология. – М. : Флинта, 2002. – 563 с.
70. Зинченко В. П. Сознание и творческий акт.
71. Знаков В. В. Концептуальная психологическая модель принятия решения // Вопр. психол. – 1991. – № 5. – С. 174–185.
72. Игровое моделирование: теория и практика. – Новосибирск: Наука, 1987. – 228 с.
73. Илатовская С. Л. Исследование процессов принятия решения в управленческой деятельности // дипл. раб./ научн. рук. А. В. Карпов. Ярославль, 1992. – 128 с.

74. Исследование психологических механизмов принятия решения в процессе профессиональной подготовки операторов // Отчет о НИР № 165 / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1985. – 214 с.
75. Исследование процессов принятия решения в целях оптимизации профессиональной подготовки / Отчет о НИР № 172 / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1986. – 209 с.
76. История философии: Энциклопедия. — Мн.: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2002.
77. Кабикин В. Е. Диагностика оперативного мышления. – Киев: Наукова Думка, 1977. – 109 с.
78. Каган М. С. Человеческая деятельность. – М.: Политиздат, 1974. – 328 с.
79. Кайдалов Д. П., Суименко Е. И. Психология коллегиальности и единоначалия. – М.: Мысль, 1979. – 251 с.
80. Канеман, Д. Внимание и усилие / пер. с англ. И. С. Уточкина / Д. Канеман. – М.: Смысл, 2006. – 288 с.
81. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности. – Харьков: Гуманитарный центр, 2014.
82. Карпов А. А. Взаимосвязь общих способностей и метакогнитивных качеств личности. – Саарбрюккен: «LAP LAMBERT Academic Publishing», 2014. – 270 с.
83. Карпов А. А. Взаимосвязь психометрического интеллекта и метакогнитивных качеств личности // Вестник Ярославского отделения РПО, 2010. – № 24. – С. 78–86.
84. Карпов А. А. Общие способности в структуре метакогнитивных качеств личности. – Ярославль: ЯрГУ, 2014. – 300 с.
85. Карпов, А. А. Психологические особенности внимания в управленческой деятельности / Вестник ЯрГУ им. П. Г. Демидова. Гуманитарные науки. – 2014. – № 2.
86. Карпов А. А. Внимательность как профессионально важное качество руководителя. Методология современной психологии. – Вып. 4. – М.-Ярославль: ЯрГУ, ЛКИИСИ РАН, МАПН, 2014 – 292 с.
87. Карпов А. А., Карпов, А. В. Введение в метакогнитивную психологию. – М.: Изд-во Московского психолого-социального университета, 2015. – 512 с.
88. Карпов А. А. Интеллект как детерминанта метакогнитивных качеств личности/ Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки / Научный журнал, № 2 / А. А. Карпов. – Ярославль, 2012. – С. 82–88.

89. Карпов А. А. Феноменология и диагностика метакогнитивной сферы личности. – Ярославль, ЯрГУ, 2016. – 365 с.

90. Карпов А. В., Шадриков В. Д. Экспериментальное исследование процессов подготовки и принятия решения в деятельности операторского типа // Психол. журн. – 1981. – Т. 2. – № 5. – С. 81–92.

91. Карпов А. В. Психологический анализ процессов принятия решения в деятельности. – Ярославль: ЯрГУ, 1985. – 80 с.

92. Карпов А. В. Исследование психологической структуры процессов принятия решения // Проблемы практического мышления. – Ярославль: ЯрГУ, 1986. – С. 32–46.

93. Карпов А. В. Психологические основы принятия решения в профориентационной работе. – М.: МГПИ им. В. И. Ленина, 1986. – 98 с.

94. Карпов А. В. К проблеме психических процессов // Психол. журн. – 1986. – Т. 7. – № 6. – С. 21–31.

95. Карпов А. В. Психологический анализ трудовой деятельности. – Ярославль: ЯрГУ, 1988. – 80 с.

96. Карпов А. В. Разработка принципов психологической диагностики интегральных способностей // Способности и деятельность. – Ярославль: ЯГПИ, 1989. – С. 28–42.

97. Карпов А. В. Когнитивный и регулятивный аспект психологического обеспечения деятельности // Практическое мышление: функционирование и развитие. – М.: ИП АН СССР, 1990. – С. 27–39.

98. Карпов А. В. Психология принятия решения в профессиональной деятельности. – М.: ИП РАН, 1991. – 168 с.

99. Карпов А. В. Структурно-функциональная организация процессов принятия решения в трудовой деятельности // Дис. ... докт. психол. наук. – М., ИП РАН, 1992. – 48 с.

100. Карпов А. В. Проблемы принятия решения в трудовой деятельности // Психол. журн. – 1992. – Т. 13. – № 1. – С. 3–14.

101. Карпов А. В. Процессы принятия решения в регуляции трудовой деятельности // Психол. журн. – 1993. – Т. 12. – № 1. – С. 18–26.

102. Карпов А. В. Психология принятия межличностных решений. – Ярославль: ЯрГУ, 1993. – 85 с.

103. Карпов А. В. Процессуальная характеристика межличностных решений. Деп. в ИНИОН, № 49561, 1994. – 28 с.

104. Карпов А. В. Феноменология процессов принятия межличностных решений. Деп. в ИНИОН, № 49557, 1994. – 24 с.

105. Карпов А. В. Процессы принятия решения в исследованиях управленческой и организационной деятельности. Деп. в ИНИОН, № 49565, 1994. – 30 с.

106. Карпов А. В. Процедура психологического анализа процессов принятия решения в управленческой и организационной деятельности. Деп. в ИНИОН, № 50001, 1995. – 47 с.

107. Карпов А. В. Методологические и теоретические основы обучения процессам принятия решения в управленческой деятельности с помощью компьютерной техники. Деп. в ИНИОН, № 49995, 1995. – 45 с.

108. Карпов А. В. Личностные детерминанты элиминативного поведения. Деп. в ИНИОН, № 50473, 1995. – 22 с.

109. Карпов А. В. Экспериментальное исследование процессуальной организации управленческих решений. Деп. в ИНИОН, № 50474, 1995. – 41 с.

110. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений. – М.: Юристъ, 1996. – 437 с.

111. Карпов А. В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 1999. – 546 с.

112. Карпов А. В. Общая психология субъективного выбора: структура, процесс, генезис. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. – 358 с.

113. Карпов А. В., Пономарева В. В. Психология рефлексивных механизмов управления. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. – 283 с.

114. Карпов А. В. Методологические основы психологии принятия решения. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. – 230 с.

115. Карпов А. В. Психология групповых решений. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000. – 552 с.

116. Карпов А. В. Перспективы развития обобщающей психологической теории деятельности // Проблемы субъекта профессиональной деятельности / под ред. А. В. Брушлинского, А. В. Карпова. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2001. – С. 23–54.

117. Карпов А. В., Скитяева И. М. Психология рефлексии. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2002. – 320 с.

118. Карпов А. В. Психология принятия решения. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2003. – 239 с.

119. Карпов А. В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики // Психол. журн. – 2003. – Т. 24. – № 5. – С. 45–57.

120. Карпов А. В. Системный подход как стратегия концептуализации в психологических исследованиях // Труды Ярославского методологического семинара. – Т. 1. Ярославль, ЯрГУ, 2003. – С 31–53.

121. Карпов А. В. Психологический анализ деятельности как методологическая основа исследования педагогического мышления // Психология профессионального педагогического мышления. – М.: 2003. – С. 31–73.

122. Карпов А. В., Яценко Е. Ф. Психология способностей. – Челябинск, ЮГУ, 2007, 2003. – 325 с.

123. Карпов А. В. Структурно–функциональная организация процессов принятия групповых решений // Вопр. психол. – 2004. – № 1. – С. 126–136.

124. Карпов А. В. Метасистемная организация уровней структур психики. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 602 с.

125. Карпов А. В. О метасистемном подходе в психологии // Труды Ярославского методологического семинара. – Т. 2. – Ярославль, 2004. – С. 21–34.

126. Карпов А. В., Скитяева И. М. Психология метакогнитивных процессов личности. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. – 325 с.

127. Карпов А. В., Терещенко Н. Г. Психология управленческой деятельности. – Казань, Таглимат, 2006. – 286 с.

128. Карпов А. В., Петровская А. С. Психология эмоционального интеллекта. – Ярославль, ЯрГУ, 2007. – 325 с.

129. Карпов А. В., Леньков С. Л. Структурно–функциональное строение профессиональной деятельности информационного характера. – Тверь: ТГУ, 2006. – 448 с.

130. Карпов А. В. Закономерности метакогнитивной регуляции психологической системы деятельности // Психологические проблемы изучения профессиональной деятельности. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008. – С. 90–112.

131. Карпов А. В. Психология сознания: метасистемный подход. – М.: Изд. Дом РАО, 2011. – 1080 с.

132. Карпов А. В. Методологические аспекты экспериментального исследования процессов принятия решения // Современная экспериментальная психология: монография: в 2 т. / под ред. В. А. Барabanщикова. – М: ИП РАН, 2011. – Т. 1. – Гл. 5. – С. 89–114.

133. Карпов А. В. Рефлексивная детерминация деятельности и личности. – М., Изд. Дом РАО, 2012. – 494 с.

134. Карпов А. В. Метасистемный подход как методологическая основа разработки проблемы личности / Вестник ЯрГУ. Гуманитарные науки. 2012. – № 3. – С. 62–73.
135. Карпов А. В. Психология деятельности: в 5-ти томах. – М., Изд-во РАО, 2016.
136. Карпов А. В. Психологическая структура способности к принятию управленческих решений // Звезды Ярославской психологии. – Ярославль: МАПН, 2016. С. 29–76.
137. Карпов А. В., Левченко В. В. Психология состязательности. Метаисистемный подход. – Пермь, ПГУ, 2016. – 400 с.
138. Кини Р., Райфа Г. Принятие решения при многих критериях: предпочтения и замещения. – М.: Сов. Радио, 1981. – 555 с.
139. Китов А. И. Психология принятия решения. – М.: Экономика. 1977. – 90 с.
140. Китов А. И. Психология хозяйственного управления. – М.: Экономика, 1984. – 390 с.
141. Когнитивная психология / под ред. А. В. Брушлинского. – М.: Наука, 1988. – 174 с.
142. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. – М.: Прогресс, 1979. – 504 с.
143. Козленко Н. Н. Деловые игры в принятии управленческих решений. – М.: Экономика, 1992. – 132 с.
144. Козлов О. В., Ленская Л. Ч. Хозяйственник и его решения. – М.: Экономика, 1971. – 152 с.
145. Кокорева Т. А. Системный анализ процедур принятия решения. – М.: Лесная промышленность, 1991. – 144 с.
146. Колпакова Е. Г., Карпов А. В., Огородникова Н. В. Методика диагностики способности к принятию решения в деятельности управленческого типа. Деп. в ИНИОН, № 50718, 1995. – 24 с.
147. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987. – 220 с.
148. Кононенко А. Ф., Халезов А. Д., Чумаков В. В. Принятие решения в условиях неопределенности. – М.: Наука, 1991. – 183 с.
149. Конопкин О. А. Психологические механизмы регуляции деятельности. – М.: Наука, 1980. – 256 с.
150. Костинская А. Г. Зарубежные исследования группового принятия решения, связанного с риском // Вопр. психол. – 1976. – № 5. – С. 171–180.
151. Корнилова Т. В., Тихомиров О. К. Принятие интеллектуальных решений в диалоге с компьютером. – М.: МГУ, 1990. – 191 с.

152. Корнилова Т. В. Психология риска и принятия решений. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 284 с.
153. Кочетков В. В., Скотникова И. Г. Индивидуально–психологические проблемы принятия решения. – М.: Наука, 1991. – 153 с.
154. Кравченко Т. К. Процесс принятия плановых решений. – М., 1972.
155. Красовский Ю. Д. Руководитель трудового коллектива. – М., 1987. – 160 с.
156. Кривошеева Е. В. Экспериментальное исследование процессов принятия групповых решений // дипл. раб. / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1983. – 108 с.
157. Кривошеева Е. В., Карпов А. В., Логинов В. А. Экспериментальное исследование принятия решения в условиях совместной деятельности // Проблемы индустриальной психологии. – Ярославль, ЯрГУ, 1992. – С. 71–92.
158. Кричевский Р. Л. Если вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993. – 348 с.
159. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы. – М.: МГУ, 1991. – 201 с.
160. Кудряшова Л. Д. Системно-психологическая оценка кадров руководителей и управленческих систем. – Кишинев: Штиинца, 1983. – 155 с.
161. Кузьмин В. П. Принцип системности в теории и методологии К. Маркса. – М.: Политиздат, 1984. – 464 с.
162. Кунц Г., О' Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981. – 302 с.
163. Курс для высшего управленческого персонала / под ред. В. И. Терещенко. – М.: Экономика, 1970. – 806 с.
164. Кхол Й. Эффективность управленческих решений. – М.: Прогресс, 1975. – 140 с.
165. Ланге О. Оптимальные решения. – М.: Прогресс, 1967. – 258 с.
166. Ларичев О. И. Объективные модели и субъективные решения. – М.: Наука, 1987. – 191 с.
167. Ларичев О. И. Принятие решения как научное направление // Системные исследования, 1982. – М.: Наука, 1983. – С. 227–244.
168. Ларичев О. И. Наука и искусство принятия решения. – М.: Наука, 1979. – 200 с.
169. Ластед Л. Б. Введение в проблемы принятия решения в медицине. – М.: Медицина, 1974. – 289 с.
170. Левин А. М., Смолкин А. М. Основы системного анализа и теории принятия решения. – Рига, 1973.

171. Лекторский В. А. Субъект. Объект. Познание. – М.: Наука, 1980. – 340 с.
172. Леонтьев А. Н. Избранные психологические произведения. – М.: Педагогика, 1983. – Т. 1. – 392 с.; Т. 2. – 320 с.
173. Лерер Д. Как мы принимаем решения / пер. с англ. М. Бабичевой. – М.: Астрель: Corpus, 2010. – 350 с.
174. Ли Т. Х. Взаимодействие между системными аналитиками и лицами, принимающими решения // Системные исследования, 1987. – М.: Наука, 1988. – С. 62–85.
175. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М.: Наука, 1984. – 444 с.
176. Луковников Н. Н. Интеграция и дифференциация в развитии психических процессов. – Калинин, КГУ, 1984. – 79 с.
177. МакКинси Дж. Введение в теорию игр. – М.: Мир, 1960. – 349 с.
178. Малиновский А. А. Основные понятия и определения теории систем // Системные исследования, 1979. – М.: Наука, 1980. – С. 78–90.
179. Мамиконов А. Г. Принятие решения и информация. – М.: Наука, 1983. – 183 с.
180. Мангутов Н. С., Уманский Л. И. Организатор и организаторская деятельность. – Л.: ЛГУ, 1975. – 310 с.
181. Маркова Е. В., Карпов А. В. Психология стилей управленческих решений. – Ярославль: ЯрГУ, 2002. – 102 с.
182. Мартынов Е. Д. Профессионалы в управлении. – Л.: Экономика, 1991. – 112 с.
183. Матюшкин А. М. Основные направления исследований по психологии мышления и творчества // Психол. журн. – 1985. – Т. 6. – № 1. – С. 3–14.
184. Мейстер Дж. Эргономические основы разработки сложных систем. – М.: Мир, 1979. – 451 с.
185. Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. – М.: Мир, 1973. – 334 с.
186. Мескон М., Альберт М., Хедури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 700 с.
187. Ментальная репрезентация. – М.: ИП РАН, 1998. – 320 с.
188. Методология и методика подготовки операторов // Отчет о НИР № 93 / научн. рук. В. Д. Шадриков. – Ярославль, ЯрГУ, 1978. – 420 с.
189. Михайлова С. В., Карпов А. В. Методика диагностики устойчивости к неопределенности // Методы психологической диагностики. – ИП АН СССР, 1988. – С. 41–53.

190. Михеев В. И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. – М.: Мол. рабочий, 1975. – 493 с.
191. Милич П. Как проводить деловые беседы. – М.: Экономика, 1983. – 208 с.
192. Моросанова В. И. Индивидуальный стиль саморегуляции. – М.: Наука, 1998. – 192 с.
193. Моррис У. Наука об управлении. Байесовский подход. – М.: Мир, 1971. – 302 с.
194. Муздыбаев К. Психология ответственности. – Л.: Наука, 1983. – 240 с.
195. Мунипов, В. М., Зинченко, В. П. Эргономика. – М.: Логос, 2001.
196. Наумова Н.Ф. Психологические механизмы свободного выбора // Системные исследования, 1983. – М.: Наука, 1984. – С. 197–221.
197. Найссер У. Познание и реальность. – М.: Прогресс, 1981. – 230 с.
198. Никифоров Г. С. Самоконтроль человека. – Л.: ЛГУ, 1988. – 157 с.
199. Неверкович С. Д., Тюков А. А. Теоретические проблемы исследования процессов принятия решения в организационно-управленческой деятельности // Вопр. психол. – 1981. – № 1.
200. Нейман Дж. фон, Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. – М.: Наука, 1970. – 601 с.
201. Нефедова З. Ф. Разработка методики сценарно-натурного исследования процессов управленческих решений // дипл. раб. / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1996.
202. Нельке М. Учимся принимать решения. – Омега-Л, 2006.
203. Никифоров Г. С. Самоконтроль человека. – Л.: ЛГУ, 1988. – 157 с.
204. Нормативные и дескриптивные модели принятия решения. – М.: Наука, 1981. – 349 с.
205. Нэш Дж. Бескоалиционные игры // Матричные игры. – М.: Физматгиз, 1961. – С. 205–231.
206. Общение и оптимизация совместной деятельности. – М.: МГУ, 1987. – 288 с.
207. Огородникова Н. В., Карпов А. В. Методика диагностики устойчивости к неопределенности в деятельности управленческого типа. Деп. в ИНИОН, № 49564, 1994. – 25 с.
208. Омаров А. М. Управление: искусство общения. – М.: Сов. Радио, 1983. – 237 с.
209. Оптнер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. – М.: Прогресс, 1969. – 294 с.

210. Осипова Е. Н. Сценарно-натурный подход в исследованиях управленческих решений // дипл. раб. / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1996. – 112 с.
211. Ошанин Д. А. Концепция оперативности отражения в инженерной и общей психологии // Инженерная психология: теория, методология, практическое применение. – М.: Наука, 1977. – С. 134–149.
212. Парыгин Б. Д. Основы социально–психологической теории. – М.: Наука, 1971. – 294 с.
213. Петровская Л. А. Теоретические и методологические проблемы социально– психологического тренинга. – М.: МГУ, 1982. – 168 с.
214. Петренко В. Ф. Многомерное сознание. Психосемантическая парадигма. – М.: Новый хронограф, 2010. – 424 с.
215. Петровский В. А. Человек над ситуацией. – М.: ВШЭ, 2010. – 560 с.
216. Пирожков В. А. Проблема оптимизации управленческих решений. – М.: Наука, 1982. – 142 с.
217. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1988. – 213 с.
218. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. – М.: Экономика, 1984. – 187 с.
219. Плаус С. Психология оценки и принятия решений: пер. с англ. – М.: Филинь, 1998. – 368 с.
220. Полетаева Т. В. Компьютерный тренинг управленческих решений // Дипл. раб. / научн. рук. А. В. Карпов. Ярославль, ЯрГУ, 1996. – 127 с.
221. Пономарева В. В., Карпов А. В. Исследование рефлексивных механизмов процессов подготовки и принятия управленческих решений. – Ярославль, ЯрГУ, 1996. – 32 с.
222. Портер У. Современные основания общей теории систем. – М.: Прогресс, 1978. – 244 с.
223. Пригожин И. Порядок из хаоса. – М., Наука, 1985. – 340 с.
224. Принцип системности в психологических исследованиях / под ред. В. А. Барабанщикова, Д. Н. Завалишиной. – М.: Наука, 1991. – 231 с.
225. Проблемы и методы принятия решения в организационных системах управления. – М.: Наука, 1988. – 186 с.
226. Проблемы принятия решения. – М.: Наука, 1976. – 317 с.
227. Проблемы индустриальной психологии / под ред. В. Д. Шадрикова, А. В. Карпова. – Ярославль, ЯрГУ, 1983. – 182 с.

228. Прядко Т. Н., Карпов А. В. Экспериментальное изучение процессов группового принятия решения // Тез. Всесоюзн. конф. по соц. психологии. – Кострома, 1987. – С. 143–145.

229. Психодиагностика: теория и практика. – М.: Прогресс, 1986. – 207 с.

230. Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности / под ред. А. В. Карпова. – Ярославль: ЯрГУ, 1988. – 179 с.

231. Психологическая разработка принципов обучения процессам принятия решения на основе явления индивидуализации // Отчет о НИР № 310 / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1991. – 200 с.

232. Психологические проблемы современного руководителя. – М.: Экономика, 1982. – 199 с.

233. Психологические аспекты управления. – М.: Экономика, 1984. – 159 с.

234. Психологический анализ трудовой деятельности / под ред. А. В. Карпова. – Ярославль: ЯрГУ, 1987. – 183 с.

235. Психологический анализ принятия решения в целях совершенствования профессиональной подготовки операторов // Отчет о НИР № 207 / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1990. Т. 1. – 179 с.; Т. 2. – 280 с.

236. Психологический анализ деятельности в условиях вахтовой формы организации труда // Отчет о НИР № 197 / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1988. – 217 с.

237. Психология труда. Учебник для вузов / под ред А. В. Карпова. – М.: Владос, 2004. – 304.

238. Пушкин В. Н. Оперативное мышление в больших системах. – М.: Энергия, 1965.

239. Развитие психофизиологических функций взрослых людей / под ред. Б. Г. Ананьева, О. И. Степановой, – 1977. – 198 с.

240. Райфа Г. Анализ решений. – М.: Наука, 1977. – 406 с.

241. Регуш Л. А. Структура и возрастная динамика способности к прогнозированию // Психол. журн. – 1981. – Т. 3. – № 5. – С. 31–40.

242. Роговин М. С. Современная когнитивная психология и проблема мышления // Мышление: процесс, деятельность, общение / под ред. А. В. Брушлинского. – М.: Наука, 1982. – С. 213–283.

243. Роговин М. С. Структурно-уровневые теории в психологии. – Ярославль: ЯрГУ, 1979. – 79 с.

244. Рубинштейн С. Л. Проблемы общей психологии. – М.: Педагогика, 1973. – 428 с.

245. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. – М.: Учпедгиз, 1946. – 704 с.
246. Рудашевский В. Д. Методологические предпосылки развития теории координации // Системные исследования, 1986. – М.: Наука, 1987. – С. 223–243.
247. Руководство по использованию методики ТУС. – Ярославль: НПЦ «Психодиагностика», 1993. – 72 с.
248. Ружичка И. Некоторые проблемы социальной психологии. – М.: Прогресс, 1981. – 215 с.
249. Рысев Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие. Питер, 2009.
250. Савин И. Г., Карпов А. В. Психологический анализ трудовой деятельности. – Ярославль, ЯрГУ, 2007 – 102 с.
251. Саймон Г. Наука об искусственном. – М.: Мир, 1973. – 172 с.
252. Салищев Ю. А. Согласованные решения. – М.: Экономика, 1987. – 112 с.
253. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: ЛГУ, 1986. – 175 с.
254. Сергиенко Е. А. Антиципация в раннем онтогенезе человека. – М.: Наука.
255. Сивко М. В. Личностные детерминанты риска в управленческой деятельности // дипл. раб. / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1995.
256. Системный подход в инженерной психологии и психологии труда. – М.: Наука, 1991. – 294 с.
257. Скворцов В. А., Суворов А. Л., Свенцицкий А. Л. Деловые игры, производственные ситуации и задачи. – М.: Экономика, 1987. – 112 с.
258. Смолкин А. М. Активные методы при экономической подготовке руководителей производства. – М.: Экономика, 1976. – 147 с.
259. Совместная деятельность. – М.: Наука, 1988. – 228 с.
260. Соколова Т. Н. Исследование процессов принятия решения в зависимости от фактора ответственности. (На материале управленческой деятельности) // дипл. раб. / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1985. – 140 с.
261. Солнышков Ю. А. Как обосновывать решения. – М.: Экономика, 1972. – 94 с.
262. Социально-психологические методы практической работы в коллективе. – М., 1990. – 205 с.

263. Столярчук Т. В. Мотивация достижения и принятие решения в управленческой деятельности // дипл. раб./ научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1995. – 109 с.
264. Статистические модели и многокритериальные задачи принятия решения. – М.: Наука, 1976. – 272 с.
265. Судовых А. А. Методика диагностики скоростных параметров познавательных процессов /дипл. раб. / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1982. – 91 с.
266. Сухих Н. А. Психологический анализ деятельности оператора нефтеперерабатывающего производства в целях рационализации труда // дипл. раб. / научн. рук. А. В. Карпов. – Ярославль, ЯрГУ, 1988. – 290 с.
267. Суходольский Г. В. Основы математической статистики для психологов. – Л.: ЛГУ, 1972. – 450 с.
268. Теория прогнозирования и принятия решения. – М.: Наука, 1977. – 112 с.
269. Теплов, Б. М. Психология индивидуальных различий: монография. – М., Изд-во АПН РСФСР, 1961. – 452 с.
270. Тихомиров О. К. Структура мыслительной деятельности человека. – М.: МГУ, 1969, 305 с.
271. Тихомиров Ю. А. Управленческие решения. – М.: Наука. – 237 с.
272. Трусов В. П. Социально-психологические исследования когнитивных процессов. – Л.: ЛГУ, 1980. – 144 с.
273. Трухаев Р. Н. Методы принятия решения в условиях неопределенности. – М.: Наука, 1980. – 321 с.
274. Уиткин Э. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 1992. – 174 с.
275. Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности. – М.: Наука, 1980. – 231 с.
276. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992. – 349 с.
277. Филиппов А. В. Психологическая характеристика процессов генерации и принятия управленческих решений // Нормативные и дескриптивные модели принятия решения. – М.: Наука, 1981. – С. 168–185.
278. Фишберн П. Теория полезности для принятия решения. – М.: Наука, 1978. – 352 с.
279. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1992. – 155 с.
280. Хакен Г. Синергетика. М.: Мир, 1980. – 380 с.
281. Хамфрис П. Уровни структуризации проблем принятия решения // Процедуры оценивания многокритериальных объектов. – М.: ВНИИСИ, 1984. – Вып. 9. – С. 3–20.

282. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М.: Прогресс, 1986. – Т. 1. – 407 с.; Т. 2. – 421 с.
283. Хилсмен Р. Стратегическая разведка и политические решения. – М.: Мир, 1957. – 327 с.
284. Холодная М. А. Интегративные структуры понятийного мышления. – Томск: ТГУ, 1983. – 190 с.
285. Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. – М.: «Барс», 1997. – 391 с.
286. Цыгичко В. Н. Руководителю о принятии решения. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 236 с.
287. Цыгичко В. Н. Принципы системности в теории принятия решения // Системные исследования, 1984. – М.: Наука, 1985. – С. 368–380.
288. Чумаченко Н. Г., Заботина Р. И. Теория управленческих решений. – Киев: Наукова Думка, 1981. – 184 с.
289. Чумаченко Н. Г., Саченко А. П., Коренев В. Г. Принятие решения в управлении производством. – Киев: Наукова Думка, 1987. – 174 с.
290. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. – М.: Наука, 1982. – 183 с.
291. Шадриков В. Д. Проблемы профессиональных способностей // Психол. журн. – 1982. – Т. 3. – № 5. – С. 13–26.
292. Шадриков В. Д. Способности и деятельность. – М., 1995. – 405 с.
293. Шадриков В. Д., Дружинин В. Н. Формирование подсистемы профессионально важных качеств в процессе профессионализации // Проблемы индустриальной психологии. – Ярославль: ЯрГУ, 1979. – С. 3–19.
294. Шадриков В. Д., Карпов А.В. Психологическая характеристика процессов принятия решения в управленческой деятельности // Матер. Всес. конф. по психологии управления. – Курган, 1983. – С. 142–145.
295. Шадриков В. Д. Мир внутренней жизни человека. – М.: Логос, 2006. – 402 с.
296. Шадриков В. Д. Психология деятельности человека. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013. – 419 с.
297. Шадрин И. П. Подготовка и принятие управленческих решений. – Якутск, 1970. – 162 с.
298. Шепель В. М. Управленческая психология. – М.: Экономика, 1984. – 246 с.
299. Шеффе Г. Дисперсионный анализ. – М.-Л.: ГИФ, 1963. – 331 с.
300. Шихирев П. Н. Современная социальная психология в Западной Европе. – М.: Наука, 1985. – 244 с.

301. Эшби У. Р. Введение в кибернетику. – М.: Иностр. лит., 1959. – 429 с.
302. Эффективное принятие решений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 203 с.
303. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности. – М.: Наука, 1979. – 391 с.
304. Юревич А. В. Психология и методология. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. – 312 с.
305. Ackoff R. L. Scientific method. Optimistic applied decision. – N-Y, J. Willey, 1969. – 120 p.
306. Alexis M., Wilson C. Organizational decision-making. – N.-Y., J. Englewood-Cliffs, 1967. – 302 p.
307. Aoki M. Le management japonais le model de Aoki // Probl. econom. – 1991. – N.-Y., 1975. – P. 1–14.
308. Arrow K. I. Social choice and individual values. – N.-Y., J. Willey. 1957. – 163 p.
309. Arrow K. I., Hurwitz L. An optimality criterion for decision-making under ignorance. – In: Uncertainty and expectation in economics. Oxford: Basil Blackwell and Mott, 1972. – P. 81–92.
310. Atkinson J. W. Motivational determinants of risktaking behavior // Psychol. Rev. – 1957, 64. – P. 359–372.
311. Axelrod R. M. Framework for a general theory of cognition and choice. Stanford, SUP, 1972. – 317 p.
312. Barnard Ch. J. The function of the executive. Cambridge (Mass.), 1938. – 321 p.
313. Bass B. Leadership. Psychology and Organizational Behavior. – N.-Y., 1960. – 221 p.
314. Binning J., Barret G. Validity of personnel decision: A conceptual analysis in the inferential and evidential bases // J. Appl. Psychol. – 1989. –74, N 3. – P. 478–494.
315. Blattberg R. C., Hoch S. J. Database models and managerial intuition: 50 per cent model + 50 per cent manager // Manager. Sci. – 1990. – V. 36. – N 8. – P. 887–899.
316. Bond C. F., Titus L. J. Social facilitation: a metaanalysis for 241 studies // Psychol.Dull., 1983, V. 94. – P. 91–94.
317. Boorke P. J. Leadership role differentiation. – In: Experimental social Psychology / Ed. by G. McClintock. – N.-Y., 1972. – 212 p.
318. Bourkestein E., Schul V. Group polarization // Small group and social interaction. London, 1983. – P. 81–96.

319. Bower J. L. The role of conflict in economic decision-making group: some empirical results // *The quart. J. of Economist*, 1965, 79, N 2. – P. 263–277.
320. Brayboorke D., Lindblom C. A strategy of decision. – N.-Y., The free Press, 1963. – 217 p.
321. Brehm J. A theory of psychological reactance. – N.-Y., Morristown, General Learn-ing Press, 1970. – 287 p.
322. Broadbent D. E. Decision and stress. – N.-Y., Academic Press, 1971. – 523 p.
323. Bruner J. S. Play is serious business. – *Psychol. Today*. – 1975. – V. 8. – P. 81–83.
324. Campbell J. P., Dunnette M. D., Lawler E. E., Weick K. E. Managerial behavior, performance and effectiveness. – N.-Y., McGraw–Hill, 1970. – 244 p.
325. Carr M., Kurtz B., Schneider W., Turner L. A., Borkovski J. G. Strategy acquisition and transfer among German and American children: Environmental influences on metacognitive development. *Development Psychology*, 1989. 25, pp. 765–771.
326. Carrol A. B. Principles of business ethics: their role in decision–making and initial consensus // *Manag. decis.* – 1990. – V. 28, N 18. – P. 20–29.
327. Carver C. S., Sheier M. F. Attention and selfregulation a control approach to human behavior. Springfield, 1981. – 224 p.
328. Cattell R. B., Stice J. F. The dimension of groups and their relations to the behavior of members. – N.-Y., 1960. – 145 p.
329. Chandler A. D. Strategy and Structure. Cambridge (Mass.), 1964. – 382 p.
330. Charchman C. W. Managerial Acceptances of Scientific Decision // *Calif. Manag. Rev.* – V. (1964). – P. 31–38.
331. Clark R. B. Groupinduced shift toward risk: a critical appraisal // *Psychol. Bull.* – 1971, V. 76. – N 4. – P. 231–270.
332. Communication and Group Decision-Making / Ed.by R. Hirokawa, M. Poole. Texas AM University, 1996. – 384 p.
333. Conflict and Consensus. A general Theory of Collective Decision / Ed. by S. Moscovici, W. Doise. – N.-Y., 1996. – 224 p.
334. Coombs C. H., Bowen J. N. Additivity of risk in portfolio // *Perc. and Psych.* – 1971, V. 10. – P. 43–48.
335. Core W. J. Administrative decision-making: a heuristic model. – N.-Y, 1964. – 220 p.
336. Cowan T. A. Decision Theory in Law Science and Technology // *Science*, 1963, N 6. P. 1065–1075.

337. Davies J. H. Group decision and interaction: a theory of social decision schemes // Psychol. Rev., 1973, V.80. – P. 97–125.
338. Davis D. Strategic decision-making behavior: Aspects of the problem formulation Phase // J. Hum. eh. and Learn. – 1989,6, N 2. – P. 72–80.
339. Denet D. C. Brainstorms. Cambridge. The MIT Press, 1981. – 353 p.
340. Decision-making by the analytic hierarchy process: theory and application // Europ. J. operational research. – 1990, V. 48, N 1. – P. 1–137.
341. Dörner D. et al. Lohhausen: von Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexitt. Bern, Huber, 1983. – 466 S.
342. Edwards W. Behavioral Decision Theory // Am. Rev. of Psychol., 1961, V.12. – P. 473–492.
343. Edwards W. Conservatism in human information processing. In: Formal representation of human judgment. N.-Y., Wiley, 1968. – P. 112–128.
344. Edwards W. Bayesian and regression models of human information processing – a myopic perspective // Org. Beh. and Hum. Perform. – 1971, V. 1. – P. 634–648.
345. Emery W., Niland P. Making management decision. Boston, 1968. – 217 p.
346. Estes W. K., Suppes, P. Foundations of statistical learning theory. II. The stimulus sampling model. Stanford University: Applied Mathematics and Statistics Laboratory, Behavioral Sciences Division, 1959.
347. Faust W.L. Group versus individual Problem-Solving // J. Abnorm. Soc. Psychol., 1959. – P. 68–72.
348. Feldman J., Kanter H. Organizational decision-making. – In: Handbook Organizat. Chicago, 1965. – 702 p.
349. Festinger L. Conflict, decision and dissonance. Stanford, SVP, 1964. – 225 p.
350. Fichsoff G., Beyth R. «I know it would happen». Remembered probabilities of once-future things // Organiz. Beh. and Human Perform., 1975, V. 13. – P. 1–13.
351. Findeisen W. et al. Control and coordination in the hierarchical systems. – IIASA, Collaborative Pap., 1982. – P. 88–116.
352. Fishburn P. C. The theory of Social Choice. Princeton, Princeton Univ. Press, 1973. – 302 p.
353. Fisher B. A. Small group decision-making: communication and group process. – N.-Y., 1976. – 188 p.
354. Frank F., Anderson L. Effects of Task and Group Size Productivity and Member Satisfaction // Sociometry. – 1971, V.3, N 4. – P. 135–149.

355. Fraser C. Group risk-taking and group polarization // *Europ. J. of Soc. Psychol.*, 1971, N 1. – P. 88–94.
356. Ghiselli E. E. Intelligence and managerial success // *Psychol. Report.* 1963. V. 121.
357. Gibb J. R. The Effects of Group Size and of Threat Reduction Upon Creativity in a Problem Solving Situation // *Amer. Psychol.*, 1951, V. 6. – P. 324–338.
358. Gordon M. *Synectic*. Harper and Row. – N.-Y., 1962. – 445 p.
359. Grayson C. J. *Decisions under uncertainty*. Cambridge, Harvard Univer. Press, 1960. – 217 p.
360. Greenwood W. T. *Decision theory and information systems*. Cincinnati, 1968. – 177 p.
361. *Group Decision-Making* (Ed. H. Brand). London, Acad. Press, 1982. – 210 p.
362. Harrison E. F. *The Managerial Decision Making Process*. – Boston, Houghton Mifflin, 1975. – 186 p.
363. Havron M. D., McGrath J. E. The Contribution of the Leader to the Effectiveness of Small Military Groups // *Leadership and interpersonal Behavior*. – N.-Y., 1961. – P. 71–82.
364. Haack V., Halm K., Wagner K.–V. Programmieren also Schematisches Problemlösen // *Z. Psychol.* 1989, 197, № 3. S. 217–262.
365. Hoffman L. R., Stein R. L. The hierarchical model of problem solving groups // *Small group and social interaction*. London, 1983. – P. 173–192.
366. Hoffman L. R., Maier N. R. Quality and Acceptance of Problem Solution by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups // *J. Abnorm. Soc. Psychol.* – 1961, N 62. – P. 401–407.
367. Hogarth K. *Judgment and choice: The Psychology of Decision*. J. Wiley, 1980. – 213 p.
368. Hollander E. P. *Leader, groups and influence*. – N.-Y., 1964. – 165 p.
369. Howard R. A. The foundation of decision analysis // *IEEE Transaction on Systems Science and Cybernetics*, 1968, V. 3. – P. 211–214.
370. Huang L. C. Experiment of the measurement of risk // *Ann. Arber VVPP*, 1971. – 206 p.
371. Irwin F. W. Stated expectations as functions of probability and desirability of outcomes // *J. of Pers.*, 1953, V. 21. – P. 329–335.
372. Jakson K. P. *Theory of Solving Problems*. London, Heinemann, 1975. – 247 p.
373. Janis I. *Victims of Groupthink*. Boston, Houghton, 1972. – 288 p.
374. Janis I. *Groupthink* // *Small group social interaction*. V. 2. – London, 1983. – P. 71–88.

375. Jedamus P., Fame R. Business decision theory. – N.-Y., 1969. – 217 p.
376. Jeffrey R. C. The logic of decision. – N.-Y., McGraw–Hill, 1965. – 189 p.
377. Jungermoun H., Shutz H. Personnal Decision Counseling // J. Appl. Psychol. – 1992, V. 41. – P. 185–194.
378. Kahneman D., Slovic P., Tversky A. Judgment under uncertainty. Cambridge, CUP, 1982. – 555 p.
379. Kamfer F., Grimm L. Freedom of choice and behavioral change // J. of Consulting and Clinical Psychol., 1978, 46, p. 41–48.
380. Kelley H. H., Thibaut J. W. Group problem solving // The Handbook of social psychology, V.4. Mass, 1964. – P. 112–135.
381. Kepner C. H., Tregoe B. B. The rational manager. – N.-Y., McGraw-Hill, 1965. – 217 p.
382. Kharabanda O. P., Stallaworthy E. A. Managerial decision-making // Manager. decision. – 1990. – V. 28, N 4. – P. 29–35.
383. Koontz H. Making sense of management theory // Harv. Business Rev., Jul.–Aug., 1962. – P. 44–62.
384. Kuhl J., Blankenship V. The dynamic Theory of achievement motivation: From episodic to dynamic thinking / Psychological Review, 1979, 86.
385. Langley A. Formal analysis and strategic decision-making // Omega. – 1991. – V. 19, N 2. – P. 79–99.
386. Lawience P., Lorsch J. Organization and environment: managing differentiation and integration. – Boston, 1967.
387. Leavitt H. J. Managerial psychology. – Chicago-London, 1964. – 311 p.
388. Leavitt H. J. Some Effects of Certain Communication Patterns of Group Performance // J. Abnorm. Soc. Psychol., 1951, N 46. – P. 38–50.
389. Lee W. Decision theory and human behavior. – N.-Y., J. Wiley, 1971. – 264 p.
390. Levinger B., Schniger D. Test of «risk-as-value» hypothesis // J. Person. and Soc. Psychol., 1969, V. 11, N 2. – P. 165–169.
391. Lewin K. Group decision and social psychology. – N.-Y., 1947. – 250 p.
392. Lewin K. Group decision and social change. – In: Reading of social psychology / Ed. by T. Newcomb, E. Hartley. – N.-Y., 1947. – P.44–53.
393. Likert R. New patterns of management. – N.-Y., McGraw–Hill, 1961. – 184 p.
394. Maier N. R. Problem–Solving discussion and conferences: leadership methods and skill. – N.-Y., 1963. – 182 p.
395. Mann L. Becoming a better decision maker // Austral. Psychol. – 1989.–24, N 2. – P. 141–145.
396. March J., Olsen J. Ambiguity and choice in organizations. Bergen, 1976. – 323 p.

397. McGrimmon K. R. Managerial decision-making. – In: Contemporary management (issues and viewpoints). – N.-Y., Englewood Cliffs, 1974. – P. 112–128.
398. Metacognition: Cognitive and Social Dimensions / Ed. By V. Yzerbyt et al. SAGE Publications. 2002. – 253 p.
399. McGuigan F. I. (Ed.). Experimental Psychology. Methodological approach (3-nd ed.). Englewood Cliffs, 1978. – 441 p.
400. McDermott D. Planning and acting // *Cognit. Sci.*, 1978, Vol. 2. pp. 71–110.
401. Miller J. R. Professional Decision-Making. – N.-Y., Praeger Publishers, 1970. – 210 p.
402. Miller E. Y., Rice A. K. Systems of organization. – N.-Y., 1965. – 218 p.
403. Nadler D. A., Hackman J. R., Birdsall T. G. Managing Organizational Behavior. – Boston, Little Brown, 1971. – 242 p.
404. Nach J. The bargaining problem // *Econometrica*, 1950, V. 18. – P. 155–162.
405. Nemet C. J. Differential contributions of majority and minority influence // *Psychol. Rev.*, 1984. – V. 3 – P. 71–84.
406. Newman J. W. Management applications of decision theory. – N.-Y., 1971. – 245 p.
407. Organizational psychology (Ed. by D.A. Kolb et al.). Prentice Hall, Englewood Cliffs. N.-J., 1984. – 639 p.
408. Perrow Ch. Complex organization. A critical essay. Glenview, 1972. – 125 p.
409. Peterson C. R., Beache L. R. Man as a intuitive statistiation // *Psychol. Bull.*, 1967, V.68. – P. 29–46.
410. Pollard W. E., Mitchell T. R. Decision Theory analysis of social power // *Psychol. Bull.*, Wash., 1972, V. 78. – N 6.
411. Prior D., Thompson J., Miller M. Teaching decision-making using situational leader-ship // *J. Greativ. Behav.* – 1991. –25. – N 1. – P. 34–42.
412. Richards D. Is strategic decision-making chaostic? // *Behav. Sci.* – 1990. – 35, N 3. – P. 219–232.
413. Richards M. D., Greenlow P. S. Management decision-making. Hornewood, 1966. – 215 p.
414. Robbins S. R. Organizational theory. The structure and design of organization. – N.-J., Englewood Cliffs, 1983. – 217 p.
415. Rotter G. S., Portugal S. V. Group and individual Effects in Problem–Solving // *J. Appl. Psychol.* – 1969, N 53. – P. 338–341.
416. Schlaiffer R. Information to statistics for business decision. – N.-Y., McGraw-Hill, 1960. – 132 p.
417. Schlaiffer R. Decision theory and management theory. – In: Toward a unified theory of management (Ed. by H. Koontz). – N.-Y., 1964.

418. Schubik M. Studies and theories of decision-making // Management: a decision-making approach (Ed. by S. Koung). Belmont (Calif.), 1968. – P. 14–28.
419. Sen A. K. Collective choice and Social Welfare. San Francisco, 1970. – 220 p.
420. Shaw M. E. Group dynamics: the psychology of small group behavior. – N.-Y., 1971. – 198 p.
421. Shaw M. E. Group composition // Small group and social interaction, V. 1, London, 1983. – P. 44–62.
422. Shull F., Delberg A., Cummings L. Organizational Decision Making. – N.-Y., 1970. – 216 p.
423. Siegel S., Fouraker L. Bargaining and group decision-making. – N.-Y., McGraw–Hill, 1960. – 132 p.
424. Simon H. A. Administrative Behavior on a problem-solving task // Psychol. Rev., 1990, 40, N 2. – P. 197–206.
425. Simon H. A. Administrative behavior. – N.-Y., 1947. – 236 p.
426. Simon H. A. New Science of management decision. – N.-Y., 1960. – 224 p.
427. Simon H. A., March J. Organization. – N.-Y., 1958. – 217 p.
428. Syert R., March J. A behavioral theory of the firm. – N.-Y., 1963. – 283 p.
429. Sloan A. P. The industrial decision-making-old style and new. – In: Managerial eco-nomics and operation research. – N.-Y., 1966. – P. 17–32.
430. Soelberg P. Unprogrammited Decision-Making // Industr. Manag. Rev. – 1967, v. 8.– P. 19–29.
431. Son L.K., Metcalfe J. Metacognitive and Control Strategies in Study–Time Allocation.
432. Starr M. Product Design and Decision Theory. Englewood Cliffs. – N.-Y., Prentice-Hall, 1963. – 243 p.
433. Starr M. K. Management: a modern approach. – N-Y., 1971. – 189 p.
434. Steiner I. D. Models for inferring relationship between group size and potential group productivity // Behav. Sci., 1966, V.11. – P. 273–283.
435. Steiner I. D. Whatever happened to the touted revival of the group // Small group ans social interaction. V. 2. London, 1983. – P. 71–80.
436. Sten E. An approach to a science of administration // Amer. Polit. Sci. Rev. – 1990. – P. 62–71.
437. Stoner J. A. A comparison of individual and group decision involving risk. MIT, 1961. – 189 p.
438. Svenson O. Examples of coded «think about» protocols obtained during decision making. Stockholm, 1992.
439. Trist E. L., Higgin G. W., Murray H., Pollock A. B. Organizational choice. London, Tawistock, 1963. – 165 p.

440. Tulving, E., Madigan, S. A. Memory and verbal learning. *Annual Review of Psychology*, 21, 1970. – pp. 437–484.
441. Tversky A., Kahneman D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases // *Science*, 1974, V. 185. – P. 1124–1131.
442. Vinokur A. Review and theoretical analysis of the individual and group decision involving risk // *Psychol. Bull.*, 1976, V. 76. – N 4. – P. 71–90.
443. Vroom V. A. A New Look of Managerial Decision-Making. – In: *Organizational Dy-namics*. – 1973, N 1. – P. 66–80.
444. Vroom V., Yetton P. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburg, 1973. – 158 p.
445. Weiss C. H. *Social Science research and Decision-Making*. – N.-Y., Columbic Univ. Press, 1980. – 151 p.
446. Woodward J. *Industrial organization: theory and practice*. – London, 1965. – 304 p.
447. Young S. *Management: a systems approach*. N.-Y., 1968. – 217 p.

Содержание

Введение	3
Глава 1. Сущность метасистемного подхода как методологического принципа психологических исследований	21
1.2. Содержание метасистемного подхода	45
1.2.1. Метасистемный план исследования	45
1.2.2. Структурный план исследования	52
1.2.3. Функциональный план исследования	62
1.2.4. Генетический план исследования	68
1.2.5. Интегративный план исследования	74
1.3. Гносеологический вариант метасистемного подхода	79
Глава 2. Принятие решения как управленческая функция	88
2.1. Общая характеристика проблемы принятия управленческих решений	88
2.2. Сущность и содержание функции принятия управленческих решений	101
2.2.1. Специфика функции принятия решения в деятельности руководителя	101
2.2.2. Организационные факторы управленческих решений	105
2.2.3. Нормативная структура процесса принятия управленческих решений	107
2.2.4. Типология управленческих решений и нормативные требования к ним.....	110
2.2.5. Феноменология процессов принятия управленческих решений	116
Глава 3. Структурная организация процессов принятия управленческих решений	140
3.1. Общие закономерности структурной организации процессов принятия решения в профессиональной деятельности	140
3.1.1. Понятие интегральных процессов психической регуляции деятельности	140
3.1.2. Структурная организация процессов принятия решения в деятельности	153
3.2. Специфика структурной организации процессов принятия управленческих решений	173

Глава 4. Функциональная организация процессов принятия управленческих решений	195
4.1. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений	195
4.2. Функциональная организация управленческих решений	220
Глава 5. Закономерности генезиса процессов принятия управленческих решений	240
5.1. Генезис уровневой структуры управленческих решений	243
5.2. Деятельностная детерминация генезиса управленческих решений	249
5.3. Генезис операционного состава управленческих решений	262
5.4. Генезис механизмов коллегиального выбора в структуре управленческих решений.....	283
Глава 6. Процессы принятия решения как детерминанта структурной организации управленческой деятельности и ее генезиса	312
Глава 7. Психологическая структура способности к принятию управленческих решений	339
7.1. Теоретические предпосылки исследования	339
7.2. Процедура и методы исследования	344
7.3. Характеристика основных результатов исследования	349
7.4. Обсуждение и интерпретация результатов	352
Глава 8. Стилиевые особенности процессов принятия управленческих решений	383
8.1. Постановка проблемы стилиевых особенностей управленческих решений	383
8.2. Стилиевые характеристики управленческой деятельности	388
8.2.1. Концепция стиля управленческой деятельности	389
8.2.2. Индивидуально-типологический стиль принятия управленческих решений	397
8.3. Разработка методики диагностики стиля принятия управленческих решений	407
8.3.1. Определение конструкта	407
8.3.2. Процедура психометрической проверки	417
8.3.2.1. Анализ пунктов	418
8.3.2.2. Проверка надежности	421
8.3.2.3. Оценка валидности	424
8.4. Методика диагностики стиля принятия управленческих решений	435

8.5. Субъектные детерминанты стиля принятия управленческих решений	439
8.5.1. Структура личностных качеств руководителя как детерминанта стиля управленческих решений	439
8.5.2. Половые различия стиля принятия управленческих решений	450
8.5.3. Динамика стилевых характеристик процесса принятия управленческих решений	452
Глава 9. Закономерности рефлексивной регуляции процессов принятия управленческих решений	465
9.1. Рефлексивные детерминанты качества процессов принятия решения	467
9.2. Рефлексивные детерминанты процессуальной организации принятия решения	471
9.3. Рефлексия как детерминанта организации управленческой деятельности	487
Глава 10. Методологические аспекты экспериментального исследования процессов принятия решения	517
Глава 11. Консенсус и его типы как стратегия выработки управленческих решений	550
Заключение	566
Литература	616

Научное издание

**Анатолий Викторович Карпов
Александр Анатольевич Карпов
Елена Владимировна Маркова**

Психология принятия решения в управленческой деятельности

Метасистемный подход

Авторская редакция

Верстка М. В. Бакаевой

Подписано в печать 19.12.16. Формат 60х90 1/16.
Гарнитура Times New Roman. Усл. печ. л. 40,25.
Тираж 500 экз. Заказ № 16316.

Отпечатано в типографии ООО «Филигрань»
150049, г. Ярославль, ул. Свободы, д. 91.
pechataet@bk.ru