

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова

А. В. Карпов

**ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

*Рекомендовано
Научно-методическим советом университета
для студентов, обучающихся по направлению Психология*

Ярославль
ЯрГУ
2014

УДК 55:013
ББК Ю954
К26

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2014 года*

Рецензенты:
кафедра общей психологии
Казанского (Приволжского) федерального университета;
В. И. Панов, д-р психол. наук, проф., член-корр. РАО

Карпов, Анатолий Викторович.

К26 Психология принятия решений в профессиональной деятельности : учебное пособие / А. В. Карпов ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль : ЯрГУ, 2014. – 164 с.

ISBN 978-5-8397-0995-9

Представлены материалы, раскрывающие содержание и специфику процессов принятия решений в профессиональной деятельности. Особое внимание уделено процессам принятия управленческих решений как наиболее сложным и важным в практическом отношении. Охарактеризованы главные положения психологической теории принятия решения. Рассмотрены основные особенности и закономерности процессов принятия решений; раскрыта их психологическая структура и функциональная организация. Подробно описана психологическая структура способности к принятию управленческих решений. Дана психологическая характеристика рефлексивных механизмов и закономерностей организации процессов принятия решений.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению 37.04.01 (030300.68) Психология (дисциплина «Психология принятия решений в профессиональной деятельности», цикл М2), очной формы обучения.

Пособие также может быть использовано аспирантами, научными работниками, преподавателями психологических факультетов.

Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда; № проекта 11-06-00823.

УДК 55:013
ББК Ю954

ISBN 978-5-8397-0995-9

© ЯрГУ, 2014

ВВЕДЕНИЕ

Исследование процессов принятия решения составляет содержание одной из фундаментальных общепсихологических проблем, имеющей одновременно и очень высокую практическую значимость. Важность изучения процессов принятия решения (ПР) определяется объективной ролью, которую они играют в организации деятельности и поведения. Эти процессы занимают центральное место в структуре деятельности, в том числе и профессиональной; оказывают решающее влияние на ее результативные параметры и процессуальные характеристики. Поэтому 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 ПР, выступают по необходимости неполными и незавершенными. Потенциал прикладной психологической оптимизации может считаться полностью реализованным лишь при условии раскрытия и учета психологических закономерностей организации процессов ПР. В них наиболее полно проявляются общие закономерности организации психики и свойственные субъекту огромные потенциальные возможности, но одновременно и присущие ему ограничения.

Действительно, характерной особенностью человека является его уникальная способность принимать решения в крайне трудных условиях (высокая неопределенность, наличие многих труднопоставимых критериев и неявных альтернатив, жесткий дефицит времени, высокая ответственность и мн. др.). Однако именно в процессах ПР наиболее отчетливо проявляются и свойственные субъекту специфические особенности переработки информации — «отклонения от рациональности» в выборе [1]. Это — и нереализуемость строго рационалистических процедур решения в связи с ограниченностью возможностей оперативной переработки информации, и ограниченные возможности учета вероятностных характеристик ситуаций, и влияние эмоциональных факторов, и деформация выбора под влиянием социально-

психологических детерминант. Поэтому проблема ПР, будучи органично взаимосвязанной со многими фундаментальными психологическими проблемами, играет важную роль в их развитии.

Одной из важнейших особенностей процессов ПР является также то, что они включены во все типы, классы и виды профессиональной деятельности, играя в них определяющую роль. Вместе с тем важно учитывать еще одну общую закономерность, согласно которой степень выраженности этих процессов в той или иной конкретной профессиональной деятельности и значимость их роли в плане ее организации прямо пропорциональна сложности самой этой деятельности. В силу данной закономерности, наибольшую роль процессы ПР играют в относительно сложных, интеллектуально насыщенных и сопряженных с высокой ответственностью видах профессиональной деятельности, прежде всего в тех, которые принадлежат к классу «субъект-субъектных», в особенности, в деятельности управленческого типа. В ней они обретают особую, качественно специфическую, форму, которая обозначается понятием процессов *принятия управленческих решений*. Действительно, процессы ПР в управленческой и организационной деятельности 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 психологической теории выбора показан 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 и в управленческой деятельности. Во втором случае эта «цена» на несколько порядков выше. Оптимизация управления в целом и его важнейшего звена — процессов управленческого выбора — выступает объективно наиболее значимым аспектом обеспечения эффективного функ-

ционирования уже не только отдельных субъектов, но и крупных организационно-профессиональных структур.

Далее, очень важно учитывать и еще одну, также общую, закономерность организации процессов ПР в профессиональной деятельности. Она заключается в том, что относительно сложные и развернутые их типы включают в свое содержание и организацию все те закономерности, которые характерны для относительно менее сложных типов. Это означает, что именно процессы принятия управленческих решений (ПУР), являясь *наиболее* сложными и комплексными, развернутыми и богатыми психологическим содержанием, включают в себя — в свой состав и структуру — фактически *все* основные особенности и закономерности, которые присущи процессам ПР. Поэтому через их раскрытие и объяснение открывается путь к пониманию процессов ПР в целом. Это же означает, что именно изучение процессов управленческих решений должно рассматриваться и как наиболее эффективный путь освоения основных положений психологической теории ПР: их закономерности являются, с одной стороны, общими для всех иных видов решений, а с другой — представлены в них с максимальной степенью выраженности. Тем самым проблема процессов принятия управленческих решений раскрывается и в плане ее высокого дидактического, образовательного потенциала. Ее освоение во многом означает освоение всей психологической теории ПР. В силу этого, в данном учебном пособии основное внимание будет уделено именно процессам принятия управленческих решений как такому их классу, в котором максимально полно представлены все основные особенности и закономерности процессов принятия решения как таковых и который, следовательно, выступает наилучшим средством для освоения основных положений современной теории принятия решения в профессиональной деятельности в целом.

В композиционном отношении это пособие построено следующим образом. В первой главе принятие управленческих решений раскрывается преимущественно в общеорганизационном плане — с позиций его принадлежности к категории

основных *управленческих функций*, составляющих основу содержания управленческой деятельности в целом, во второй главе — с собственно психологических позиций — как один из базовых *регулятивных процессов*, лежащих в основе организации этой деятельности. Третья глава посвящена одному из важнейших аспектов проблемы принятия управленческих решений — вопросу о содержании и структуре *способности* к ним. Наконец, в четвертой главе раскрывается еще один важнейших аспектов данной проблемы, связанный со спецификой и содержанием *рефлексивных закономерностей* и механизмов реализации процессов управленческих решений.

Глава I

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ

1.1. Специфика функции принятия решения в деятельности руководителя

Функция принятия решения наиболее специфична в деятельности руководителя и в полной мере 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» [2, с. 358]. Г. Кунц и С. О’Доннел указывают, что «управляющие считают принятие решения своим главным делом» [3]. 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» [3], а целеполагание — как «выбор миссии, целей и задач деятельности организации» [4]. 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 мерилом 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 стандартизованность 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 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. В результате была разработана концепция «ограниченной рациональности», одним из главных тезисов которой является то, что субъективные, психологические особенности — это объективные, *ограничивающие* факторы поведения [4]. 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 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 синтези-

рует 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 — этому посвящена глава 2.

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 тремя 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. Выработываемые при этом решения имеют наибольшее значение для всего функционирования организации; являются стратегическими как в прямом содержательном, так и в оценочном смыслах.

Во-вторых, функция принятия решения включена в качестве необходимого компонента в реализацию всех иных управленческих функций. Она выступает поэтому как своеобразный *механизм* их осуществления. Например, определение целей организации сопряжено с их *выбором* из некоторого альтернативного их множества. Функция организации также предполагает *выбор* ее структуры. Функция планирования требует *выбора* того или иного стратегического варианта развития. Реализация контрольной функции опять-таки органично связана с выбором форм, методов и периодичности контроля.

В-третьих, 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.

1.2. Организационные факторы управленческих решений

Понятием факторов управленческих решений обозначаются 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, т. е. *социотехническим* типом организационных систем, а также множественностью форм их взаимодействия с внешним окружением. Они включают разнопорядковые факторы: производственно-технологические, социально-экономические, субъективно-психо-

логические, 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 этом 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, т. е. 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» [5], 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. 1).

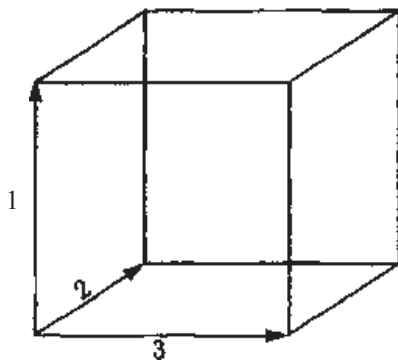


Рис. 1. Куб Говарда:

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.

1.3. Нормативная структура процесса принятия управленческого решения

В теории управления существует ряд способов описания так называемого стандартного, то есть нормативного, процесса выработки управленческих решений. Все они, однако, различаясь в деталях, в целом достаточно сходны. Эта общая последовательность способов выработки решения обозначается понятием *процессуального инварианта*, который включает следующие этапы.

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, т. е. 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 [6]. Оно имеет следствие: если есть лишь одна альтернатива, то ее не следует ни принимать, ни отвергать, необходимо попытаться сформулировать другие 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», т. е. 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).



Рис. 2. «Решенческое» кольцо

1.4. Типология управленческих решений и нормативные требования к ним

Управленческие решения обладают общим свойством *полиморфизма* [6–9]. Полиморфизм — это 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): *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, разветвляется 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 — незапрограммированными, 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, 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 совокупностью

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») [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* [11]. 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 [12]. 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. Некоторые собственно психологические механизмы интуитивного выбора рассматриваются в гл. 2. 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 [13]. 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 соотношении 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 не кто 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» [3].

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 [14], 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, каузальное). Ознакомиться с ними можно по источникам [15, 16, 17, 18].

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключаются основные психологические особенности функции принятия решения в управленческой деятельности?
2. Охарактеризуйте главные организационные факторы, влияющие на процессы принятия управленческих решений
3. Какова нормативная структура процесса принятия управленческого решения?
4. Какие основные классификации управленческих решений существуют в настоящее время?
5. Дайте характеристику основных типов процессов принятия управленческих решений.

Глава 2

ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Процессы принятия управленческих решений (ПУР) имеют особую значимость для управленческой деятельности. Поэтому их характеристика также наиболее важна для психологического анализа этой деятельности. Функция выработки и принятия управленческих решений, как было показано в гл. 1, 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» [13]. 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 — также важные процессы — оказывают то или иное влияние на управленческую деятельность (подчас очень большое). Принятие решения уже не просто «влияет на», а *определяет* эффективность управленческой 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» [3]. 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» [3, с. 340].

Наконец, следует иметь в виду, что именно в процессах ПУР 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 реализации 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»*».

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. В гл. 1 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 отлчно 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.

2.1. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений

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 «единолично», авторитарно (в индивидуальной форме), направлены на деятельность других субъектов, включают тем самым в себя межличностные факторы; выступают как совместные по своей направленности. Однако очень часто управленческие решения реализуются в собственно групповой форме, что обозначается

понятием 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 *взаимопологаемость* понятий принятия решения и управленческой деятельности. Именно выработка и принятие

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 «решительный 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 деятельностные 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, деятельностных 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 [9] регулятивных — интегральных процессов организации 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 «плену» 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, т. е. «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 деятельностных 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 раз-

личные требования, нормативные предписания, условия и ограничения, которые необходимо учитывать в ходе его выработки и которые выступают поэтому в качестве основных регуляторов данного процесса. *Критерий* выступает своеобразной формой конкретизации в решении общей цели деятельности и является наиболее важным фактором, который должен быть обеспечен 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 осложняется.

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 индивидуального 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 ре-

шения, 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*» [19]. 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 коллегиальных 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 — и 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 проявляется 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 принятия решения, начинают — на первых порах стихийно, а потом вполне целенаправленно и осознанно — формировать, порождать лидера [15]. 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 руководи-

теля. 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, т. е. 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» [2]. 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 — иницирующая, 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 выработать 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 коллегиальных решений — свойство реализуемости. Он создает достаточные условия для решения главной задачи группового выбора — задачи 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

и его опосредованный многоступенчатый характер; возникновение скрытого или явного противодействия выработке решения со стороны части членов группы. Показательно, что мера выраженности всех этих негативных явлений прямо пропорциональна числу иерархических уровней в группе (организации) — т. е. «глубине» иерархии, а также степени ее жесткости. Большинство этих негативных феноменов обобщаются в понятиях «замораживания» потенциала группы в условиях иерархии и блокады индивидуальных вкладов в коллегиальное решение. В силу этого одной из главных задач руководителя выступает «размораживание» потенциала группы, включенной в коллективное решение.

2.2. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений

Все многообразие основных видов и типов управленческих решений, как показано в предыдущем параграфе, находится внутри диапазона, образованного их «полюсами». На первом располагаются решения, имеющие максимально выраженную индивидуальную форму реализации и осуществляющиеся руководителем без непосредственного взаимодействия с другими членами организации. Другой образован решениями, носящими выраженно коллегиальный характер и осуществляемыми по типу групповых, но при сохранении параметра иерархичности. В реальности, однако, подавляющее большинство управленческих решений являются комбинированными и включают в себя компоненты как индивидуального, так и коллегиального выбора. Вместе с тем их пропорция при этом существенно варьируется. Поэтому процессуальная организация управленческих решений является в общем случае комбинированной, производной от основных этапов как индивидуально, так и группового выбора. В связи с этим общая процессуальная характеристика управленческих решений включает два основных плана: во-первых, план описания последовательно основных этапов индивидуального выбора; во-вторых, план основных этапов группового, то есть коллегиального выбора. Поскольку второй аспект

наиболее типичен для большинства их реальных форм и практически более важен, он требует более подробного рассмотрения.

Содержание и последовательность главных этапов индивидуального выбора в своих основных чертах воспроизводит нормативную структуру этого процесса, охарактеризованную в предыдущей главе. Вместе с тем между реально-психологической и нормативно-предписываемой процессуальной организацией существуют и определенные различия. В обобщающем виде процессуальная организация индивидуального выбора включает следующие основные этапы.

Фиксация и осознание проблемы. Уже этот начальный этап процесса является очень сложным и включает в себя ряд самостоятельных подэтапов. Во-первых, это *распознавание*, различение ситуации, требующей реализации выбора. Умение диагностировать, видеть ситуации, «требующие вмешательства», — важное профессиональное качество руководителя. Во-вторых, это фиксация «зон неопределенности» ситуации, т. е. выделение тех ее параметров (ограничивающих факторов [13]), которые порождают возникшую проблему как таковую. В-третьих, это постановка *цели* выбора и ее согласование с общими целями и задачами деятельности. Здесь, в частности, решается важный вопрос о том, следует ли вообще реагировать на возникшую ситуацию неопределенности и пытаться найти ее разрешение или же *уйти*, уклониться от активного выбора [20]. В-четвертых, это соотнесение сформулированной цели поведения в ситуации выбора с особенностями ситуации, в результате чего ситуация осознается и фиксируется именно как проблемная, подлежащая разрешению, и субъективно предстает как *задача выбора*.

Формулировка субъективного представления о задаче принятия решения (СПЗПР) [21]. После фиксации и осознания проблемной ситуации как задачи, требующей разрешения, субъект строит своеобразную ее *модель*. Она включает: основные параметры ситуации; главные ее информационные особенности; условия и ограничения, заложенные в ней; возможности и допустимые для ее разрешения средства. Как правило, эта модель в схематизированном и упрощенном, но одновременно и обобщенном виде отражает наиболее важные особенности ситуации выбора. *Это* —

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 упрощает 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 — не единственный из существующих вариант 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 [22].

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, т. е. 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»* [23]. Его формирование отличается сложным и противоречивым характером. Оно развертывается 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 развертывание 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-* и *Парсто-оптимальности*. 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 информационной 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 коллегиальных 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 сильно отклоняться от рассмотренного 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 только 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) в большинстве случаев эффективны, поскольку «проверены опытом»; 3) 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 обозначается понятием «выбора без перебора» [24].

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» (т. е. 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 норматив-

но существующим этапам, реализовать их набор в максимально полном объеме. В каждом случае мера развернутости процесса должна быть минимально достаточной.

В связи со сказанным в теории управленческих 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, трансформация с учетом новой информации, новых аргументов, альтернатив, 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 последовательном 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.

2.3. Структурная организация процессов принятия управленческих решений

Понятие структуры (от лат. *struere* — строю) используется для обозначения особенностей строения, 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, т. е. 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, т. е. 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» 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, используемой 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 ее «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, лишь наиболее достоверная и надежная информация, 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, т. е. 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 [25]. 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 соорганизована, 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 — 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 гипертрофированно авторитарными. Такая гипертрофия приводит к тому, что вырабатываемые решения принимают характер диктаторских, авторитарных, 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 авторитарных. 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 и 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 развертываются 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 привлечения 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 специфичными 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 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 решения 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 [15]. Эти две позиции не всегда (а реально — редко) гармонируют, но, напротив, часто вступают в антагонистические 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 реального 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, 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 изошренного 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 Фалькланда»: «Когда нет необходимости принимать решение, необходимо его не принимать» (по [25]). Однако именно в управленческой деятельности степень его выраженности максимальна, причиной чему являются главные психологические и организационные особенности:

- 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. Это происходит по нескольким основным причинам.

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

ности. 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 усредненный, 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 руководства 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» [21]. 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 [26]. 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 опосредования. 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» [18]). 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 [27].

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.

2.4. Феноменология процессов принятия управленческих решений

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

реально влияют и на сам процесс их выработки, и на его структуру, и на его эффективность. Поэтому они выступают не только как 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 деформации выбора (познавательные уклоны — *biasis*), 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 [6].

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 смыслу, 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 ошутимое 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 (по [24]). 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) [28]. 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 [29], и явление «*асимметрии добровольного и навязанного выбора*» М. Старра [26].

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 [30]. 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 многочисленность 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*» [27].

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 [27]. 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*» [31]. 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

и 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»*, т. е. 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

и 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 [19]. 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 [14]. 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* [32]. 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. Поскольку 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 [3]. 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 [25]. 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 ингибиции» 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 заключается 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»*. 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 тенденций наиболее высока именно в процессах принятия решения.

В процессах управленческих решений отчетливо обнаруживаются общие феномены *«групповой поляризации»* и *«возрастания*

экстремальности суждений» [33] в группе. Согласно первому из 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» выражается 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. Объективные 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. Немет, Ж. Пешеле). 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» [34]. 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 развёртывания.

В ситуациях принятия решения с наибольшей полнотой проявляется и еще один феномен группового функционирования, впервые описанный Е. Холландером и обозначаемый как *феномен идиосинкразического кредита* [35]. Данный феномен представляет собой своеобразное разрешение группы на *девиантное* поведение, т. е. 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. Холландер, 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 руководителя (в силу его высшего статуса в группе), а также в ситуациях выбора — как нестандартных, а часто — наднормативных, инновационных, выходящих за рамки групповых стерео-

типов. 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 заключение феноменологической характеристики процессов ПУР еще раз необходимо 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.

2.5. Индивидуальные различия управленческих решений

В психологии установлена следующая закономерность: чем более сложным является тот или иной психический процесс, образование, тем большими индивидуальными различиями он характеризуется и тем большее значение имеют эти различия для его познания. Процессы ПУР, являясь предельно сложными и комплексными, характеризуются поэтому очень большой индивидуальной вариативностью. Их индивидуальные различия столь

очевидны, а роль в обеспечении этих процессов столь значима, что явления индивидуализации приобретают характер одного из главных и общих направлений их изучения.

Эти явления обусловлены в конечном итоге всей совокупностью индивидуально-психологических качеств личности. Личностные качества составляют наиболее важную категорию факторов, влияющих на процессы ПУР, — категорию *субъектных факторов*. Именно их наличие обуславливает собой наиболее важный фундаментальный феномен теории принятия решения — несовпадение дескриптивной (реальной) картины решений с нормативной (идеально-рационалистической), в наибольшей мере «деформирующее» решение, придающее им психологическое своеобразие. В силу чего именно этот феномен рассматривается как «лучший аргумент в пользу необходимости существования собственно психологической теории решений как дополнительной по отношению к теории рационального выбора как непсихологической» [21].

Всю совокупность субъектных факторов принято разделять на три основные категории: *постоянные, общие и индивидуальные*. К постоянным относятся наиболее типичные, фундаментальные особенности психической организации субъекта, не только проявляющиеся в процессах принятия решения, но и определяющие их. *Это* прежде всего уже рассмотренные в главе особенности информационных процессов человека — «отклонения от рациональности» в выборе; стремление к согласованности и непротиворечивости самого процесса переработки информации; одноканальный принцип функционирования психики и др. К общим характеристикам относятся присущие всем людям особенности и в первую очередь — *ограничения* их индивидуальных возможностей. Например, на процессы решения очень сильно влияет тот факт, что все когнитивные процессы обладают общими объемными ограничениями, а также ограниченной скоростью функционирования. Скажем, ограниченность объема кратковременной памяти сильно влияет на процессы принятия решения, обуславливает существование множества феноменов. Одним из них выступает явление «диагностического обеднения»: в силу

ограниченности объема кратковременной памяти субъект имеет тенденцию сокращать число альтернатив до такого количества, которое соответствует этому объему. Поэтому реально субъект очень редко рассматривает более 4–5 альтернатив.

К индивидуальным характеристикам относятся различия в мере и форме представленности общих особенностей. Например, для всех людей характерна ограниченная скорость переработки информации, но величина этих ограничений является индивидуально вариативной. Следовательно, эти различия также будут сказываться на процессах принятия решения. Особую группу индивидуальных характеристик составляют собственно личностные качества субъекта. Поскольку влияние «постоянных» и «общих» особенностей уже было рассмотрено в предыдущих главах, то теперь необходимо специально раскрыть закономерности влияния третьей категории особенностей — индивидуально-специфических.

Одной из главных закономерностей влияния индивидуальных качеств на процессы решения является то, что оно в значительно меньшей степени сказывается на *результативных* параметрах решений и в значительно большей — на *процессуальных* их характеристиках. Конечно, существует в целом прямая положительная зависимость между уровнем развития когнитивных процессов и качеством решения. Однако она носит именно общий характер, а часто отходит как бы на второй план под влиянием других факторов. Даже такое предельно важное интегральное качество, как уровень интеллекта, имеет сложную и опосредованную связь с качеством решений. Более того, в специальных исследованиях показано, что интеллект как таковой лишь на 15 % определяет собой качество управленческих решений [14].

В значительно большей мере индивидуальные свойства влияют на то, каким *способом* субъект предпочитает вырабатывать решения. При этом либо осознанно, либо неосознанно (чаще) выбирается тот способ, который основывается на «сильных сторонах» индивидуальности и позволяет избежать включения в решение слабых ее сторон. Поэтому выбор того или иного субъективно предпочитаемого способа выполняет своеобразную

компенсаторную роль. В результате люди, обладающие разными индивидуальными качествами и использующие в силу этого разные способы, могут иметь одинаковые результаты решений. Именно поэтому не наблюдается прямой зависимости между отдельными личностными качествами и результативностью решений. Это, однако, не означает, что ее нет вообще: она существует, но носит более сложный и опосредованный характер. Главным опосредующим звеном выступают различия в предпочитаемых и используемых способах принятия решений.

В связи со сказанным в психологии принятия решения особое внимание уделяется не зависимости результативной стороны решений от отдельных индивидуальных качеств, а тому, как эти качества влияют на способы, содержание и, в особенности, на *стили* выработки субъектом решений.

Вторая важная закономерность состоит в том, что все индивидуальные качества реально взаимосвязаны и тесно взаимодействуют друг с другом в процессах принятия решения. Результаты и способы принятия решения, в действительности, зависят не от отдельных качеств и даже не от их простой «суммы», а от того, как они сочетаются друг с другом, то есть от их *целостных комплексов*. В этой связи принято говорить о симптомокомплексах индивидуальных качеств, обуславливающих собой процессы принятия решения. Эти симптомокомплексы также в первую очередь влияют на различия содержания — стилей решения, а не на их результаты.

Итак, система индивидуальных качеств организована так, что она позволяет устранить или смягчить влияние на принятие решения недостатков в развитии тех или иных качеств субъекта, компенсировать их. Компенсация осуществляется через выбор тех способов принятия решения, которые в наибольшей мере соответствуют личностному симптомокомплексу. Выбираются способы, в максимальной степени базирующиеся на сильных сторонах индивидуальности, но одновременно — не требующие качеств, которые развиты у субъекта недостаточно. Например, даже такое, казалось бы, теснейшим образом связанное с самой сутью принятия решения качество, как *интернальность*

экстернальность, практически не проявляется в результативной стороне принятия решения, а лишь в способах, стратегиях, то есть в содержании процесса его выработки. В экспериментах показано, что, хотя интерналы имеют в целом несколько лучшие показатели принятия решения, эти различия, как правило, незначимы. Значительно более выражены различия в том, *как* достигается конечный результат, как работают те и другие в ситуациях выбора. Показано, что интерналы генерируют значительно больше альтернатив, а их содержание более реалистично; они тратят больше времени на подготовку решения; более доверяют собственным аргументам, чем информации извне; процесс решения у них более развернут; они хуже решают «шансовые», т. е. неопределенные, задачи и лучше — детерминистские, четко определенные; у них существенно более выражен процесс текущего контроля за ходом решения. Экстерналы характеризуются противоположными особенностями [20].

Учитывая изложенные особенности влияния индивидуальных качеств на процесс принятия решения, обратимся к некоторым психологическим данным, раскрывающим существование основных и наиболее общих *стилевых различий* в выработке решений.

Одной из наиболее известных и общих классификаций стилиевых 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 за ними (К) [36].

Инертные решения (они имеют «формулу» $A \ll K$, то есть второй этап резко доминирует над первым) характеризуются очень неуверенным и предельно осторожным поиском вариантов. Любая альтернатива сразу же подвергается контролю, уточнению, которые также разворачиваются медленно и осторожно. Оценки сверхкритичны, а каждый шаг решения подвергается сомнению. Процессы генерации альтернатив и гипотез слабо выражены и в силу этого некреативны и неоригинальны.

Осторожные решения имеют «формулу» $A < K$. Они 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.

Нескованные 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 «взвешивание» — контроль за ними, критическую их оценку, к чему он не склонен и потому полагается на свое умение находить выходы из ситуаций. Акцент при анализе альтернатив делается преимущественно на их позитивных сторонах, на возможном в случае их принятия «выигрыше», а не на их недостатках. Вопреки кажущейся меньшей обоснованности подобных решений по сравнению с уравновешенными решениями, именно они, как показывают исследования, характеризуются наибольшей продуктивностью, хотя в целом и менее надежны, чем они. В этом проявляются общие — антагонистические — отношения двух параметров принятия решения — надежности и результативности. Максимальный результат могут обеспечить лишь решения, содержащие определенный риск: если его нет, результат может быть получен более гарантированно (надежно), но на меньшем уровне достижений.

Импульсивные решения ($A \gg K$). В них этап построения альтернатив и гипотез резко доминирует над этапом их проверки, коррекции, контроля. Легкая, а зачастую облегченная генерация альтернатив не подкрепляется их 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. Они характерны для людей со слабой рефлексивностью, низким метакогнитивным контролем, высокой самооценкой. Тенденция к их принятию усиливается под влиянием эмоциональных факторов.

Другая классификация, носящая менее общий, но одновременно более специфицированный по отношению к управленческой деятельности характер, включает восемь основных *личностных профилей решений* [по 13].

Мотивационно-пассивный профиль характеризуется сочетанием следующих особенностей: слабая профессиональная компетентность руководителя; отсутствие у него долгосрочных программ деятельности или их «рыхлость»; стремление не вникать в суть дела и перепоручать задания другим; выраженность попустительских элементов в общем 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 он отчетливо обнаруживает свои негативные черты.

Профиль «имитации бурной деятельности». Характеризуется формально высокой активностью, мало соотношенной 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.

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 их исполнению, давлением на подчиненных, сильно представленным контролем.

Фрустрационный профиль 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 может переходить в состояние фрустрации. Оно обуславливает либо отказ от решения проблемы и перекладывание 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.

Профиль «напряженного безуспешного поиска до конца» характерен для руководителей ригидного (негибкого) типа с ограниченным интеллектуальным, но высоким волевым потенциалом, 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 не могу ошибиться»). Этот вариант, таким образом, субъективно фиксируется, настойчиво ищутся пути претворения его в жизнь, однако, в силу его неадекватности, возникают непреодолимые препятствия. Тем не менее попытки продолжаются и лишь экстраординарные обстоятельства могут заставить изменить ход такого решения.

Профиль «формально правильного, но нерационального решения». Как отмечает А. И. Китов, «...такие руководители не ищут наиболее рационального способа, кратчайшего пути к достижению цели. Единожды напав на более или менее правильный след, они идут по нему, настойчиво приближаясь к цели, хотя и медленно, но верно» [13]. Такой решенческий профиль хотя и надежен, но малоэффективен с точки зрения достижения высо-

ких управленческих результатов, малоадекватен по отношению к инновационным и нестандартным проблемам.

Эвристический профиль в сочетании с недостаточно развитыми организаторскими способностями прямо противоположен предыдущему. Если для него 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 организует для этого других, мобилизует их на решение проблемы, а затем обеспечит его реализацию и контроль за ним.

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» [13]. Он характеризуется сочетанием высокого интеллектуального потенциала и развитых общеорганизационных способностей. Может гибко перестраивать тактику поиска решений в зависимости от изменения внешних условий.

Две из множества существующих классификаций индивидуально-стилевых различий процессов принятия решения полезны не только тем, что они дают некоторые представления о существовании этих различий, но и еще по одной причине. Наряду с другими представленными в психологии управления классификациями, они показывают, что сами индивидуальные различия 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 их аспектом и проявлением, а с самим их *механизмом*, с их структурой, строением. Основной среди всех особенностей строения процессов ПУР является их структурно-уровневая организация. Она включает пять 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 очень отличных друг от друга уровней процессов ПУР — тесно и закономерно связана со стилевыми различиями в реализации управленческих решений. Эта взаимосвязь состоит в том, что стилевые 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 стилевых особенностях деятельности руководителя. Каждый из уровней обуславливает тот или иной обобщенный способ поведения в ситуации выбора. Этот способ может, повторяясь и развиваясь, субъективно предпочтаться и далее закрепляться, оформляться в стилевых различиях реализации процессов ПУР. Само же предпочтение и, следовательно, последующая фиксация способов зависят от индивидуальности руководителя, системы его личностных качеств. Проведенные исследования позволили установить пять основных стилей реализации процессов ПУР [36]. Они однозначно соотносятся с основными уровнями организации этих процессов.

Так, решения автократического уровня, которые субъективно предпочитают и фиксируются в поведенческих стереотипах, приводят к формированию специфического (и описанного в литературе) *диктаторского стиля* ПУР, а также аналогичного стиля реализации всей управленческой деятельности. Решения автономного уровня, особенно в тех случаях, когда он переносится на ситуацию, 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 неоптимальна, поскольку приводит к перегрузке руководителя второстепенными функциями в ущерб качеству выполнения основных.

Решения локально-коллегиального уровня имеют 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 решений). Они также закрепляются в соответствующем оптимальном стиле реализации процессов выбора. Это — *стиль организатора*.

Он, однако, при ослаблении функциональной роли руководителя и при перекладывании все большего числа решенческих функций на группу 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.

Наконец, достаточно типичным, подробно описанным в литературе является и еще один стиль руководства в целом и реализации процессов ПУР в частности. Его отличительная особенность состоит в доминировании у руководителя установки на «подчинение командам сверху». Руководитель при этом ориентирован

не на самостоятельную выработку решений, а на стремление получить директивы по возможно большему числу ситуаций — даже оперативного характера, выход из которых является его личной прерогативой. Данная установка и этот стиль в целом характеризуются тенденцией к переносу решений на метаколлективный 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 (коллективным), попустительским, а также с их переходными формами и комбинированными проявлениями. Эти общеуправленческие стили рассматриваются, например, в [2]. 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.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы основные этапы выработки и принятия управленческих решений, а также их последовательность?
2. Дайте характеристику процессуальной организации выработки и принятия управленческих решений.
3. Каковы основные закономерности структурной организации процессов принятия управленческих решений?
4. Раскройте основные феномены процессов принятия управленческих решений.
5. В чем проявляются основные индивидуальные различия процессов принятия управленческих решений?

Глава 3

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА СПОСОБНОСТИ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.1. Теоретические основы исследования способности к принятию управленческих решений

Проблема способности к принятию управленческих решений является одной из важнейших и в теории менеджмента, и психологии управления. Чрезвычайно трудно 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 ПУР уже не просто «оказывают влияние» на деятельность, а непосредственно и прямо ее определяют, выступают «решающей» детерминантой всей управленческой деятельности (не только в прямом и даже 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-волевые, 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, 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. В этом плане необходимо 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 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. Такой подход 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 неясно, правомерно ли рассматривать эту способность как специфическое и инвариантное свойство личности, имеющее «наддеятельностный» характер (то есть

проявляющуюся независимо 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? Унитарна 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.

При решении этих вопросов необходимо учитывать, в частности, те данные, которые были получены нами в ходе цикла исследований процессов ПУР [24, 25, 37]. Основные из них можно резюмировать следующим образом.

Во-первых, степень *интегрированности* структур индивидуальных качеств *когнитивного* плана у лиц с выраженной способностью к реализации ПУР превышает таковую по отношению к лицам со слабой индивидуальной мерой этой способности более чем в два раза, что является не только значимым, но и очень существенным различием. Следовательно, первая группа лиц тем и отличается от второй, 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 ею качества решений). Об этом же свидетельствует и факт меньшей выраженности отрицательных связей в первой группе по сравнению со второй (также в два раза). 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 первой группе показатель интегрированности в 1,5 раза ниже, чем во второй. Однако в первой группе значимо (в 2,5 раза) выше показатель дифференцированности структур. 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 структур индивидуальных качеств также по количеству и значимости связей, существующих не *внутри* когнитивной и метакогнитивной подсистем, а *между* ними. Главным отличием первой группы от второй в этом плане является *существенно меньшее* число (и значимость) обоих типов связей — как положительных, так и отрицательных. В первой группе их суммарный «вес» 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 (не исключено, что и определяется ею).

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 группы лиц с высокой степенью выраженности способности к реализации процессов ПУР дала выделение трех главных ортогональных факторов, которые в целом идентичны описанным выше интегративным закономерностям. С другой стороны, результаты факторного анализа позволили дополнить данные, полученные на основе анализа структур индивидуальных качеств, анализа, поскольку привели к выявлению еще двух факторов. Это — *рефлексивный* и *прогностический* факторы, характеристика которых будет дана ниже.

3.2. Содержание и структура способности к принятию управленческих решений

Существующие в настоящее время данные позволяют 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 синтезированнойности когнитивных качеств в плане достижения цели — выработки решения и тем, насколько они переведены при этом в режим *взаимосодействия* 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. Эти данные обнаруживают сходную и, по-видимому, достаточно общую закономерность. Расслоение общей 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 бóльшую интегрированность когнитивных процессов и соответствующих им качеств в первой подгруппе. Ярче всего это 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 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. Поэтому 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 ($\alpha = 0,95$) связи между уровнем общего интеллекта и мерой интегрированности отдельных когнитивных качеств субъекта (для невербального интеллекта она значима на $\alpha = 0,99$) [19].

2. *Фактор личностной дифференциации* труднее поддается интерпретации, поскольку сами свойства внекогнитивного (то есть собственно личностного) 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 — негативную. 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 лиц с выраженной способностью к реализации процессов ПУР. 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 качеств. 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 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, исследования последних лет позволяют расширить и углубить представления и по ней.

Действительно, как это полагается аксиоматичным 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 так же 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 выступают «другие люди», «социальные объекты» (Дж. Брунер [38]), как это имеет место в управленческой деятельности. В «субъект-объектных» видах деятельности в роли ПВК как раз и проявляются 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, имеют значение 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 и 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 «отвечающим 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 — «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 подсистем индивидуальных свойств субъекта; субдоминантный, а не ведущий характер функциональных связей и взаимодействий между ними. Эти данные, так же 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. трактуются как залог эффективных решений и успешного руководства.

Однако при более глубоком анализе полученного результата он оказывается вполне естественным и объяснимым, даже необходимым. Более того, причины этого результата 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 [4] и теория «познавательных уклонов» А. Тверского и Д. Канемана [1]. 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), к возникновению «когнитивных уклонов» и «деформациям рационального выбора» (А. Тверский). Последние, как показано в теории решений, являются двойками — 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 внекогнитивными — личностными — качествами. 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* являются предпосылкой для рациональных, эффективных решений. Последнее как раз и проявилось в результатах одного из выполненных нами исследований [7]: мера когнитивно-личностной автономии существенно выше (в 3,5 раза) в группе «успешных».

Данный результат, несмотря на его видимую противоположность традиционной точке 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*. Она, 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 [25]. 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, в данной 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. Становятся понятными и те психологические механизмы, которые ее обуславливают.

Рассматриваемый фактор имеет 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 в основном 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 частности. Данная проблема получила, как известно, подробное развитие в теории Д. Блейка и Д. Моутон (модель «входной сетки управления» [по 35]). 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* 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 группах с выраженной и невыраженной способностью к реализации процессов ПУР показал следующее.

Наиболее значимо то, что в первой группе свойство рефлексивности характеризуется наибольшим структурным весом, то есть является базовым. Причем 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. По отношению к когнитивной структуре функция рефлексии заключается в том, что она *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. Данный факт выступает в качестве «экспериментального индикатора» *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.

Во внекогнитивной (личностной) 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, для должной меры контроля за ним. Она выступает и регулятором меры включенности в решения тех или иных качеств — либо усиления их роли, либо их компенсации. В этом смысле наполняется конкретным содержанием, например, известное положение о том, что «осознанный недостаток — уже не недостаток». Во-вторых, именно для управленческой деятельности, в силу ее специфичности, важна способность «встать на позицию другого», «мысленно проиграть ситуацию», «понять другого» и пр., то есть способность к реализации *рефлексивных механизмов*, составляющих вообще один из основных атрибутов управления. 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 — «игрой с природой» и «*рефлексивной игрой*» [39]. 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 является и еще одна закономерность. В группе лиц с развитой способностью к ПУР обнаружены значимые ($\alpha = 0,99$) 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 лиц с неразвитой способностью к ПУР. Это 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. Так, в работе [19] было показано, что она не является стабильной и высокозначимой. Подобная связь не только существует, но и достаточно сильна; она просто не обнаруживается в методе *линейной* корреляции, потому что носит более сложный *нелинейный характер*. 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. 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 1960-х годов Гизелли в отношении связи другой общей способности — *интеллекта* и эффективности управленческой деятельности (что отражено в так называемой «кривой Е. Гизелли» [40]). 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, 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 использовании. 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, 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*.

Представленные данные показывают, что в структуре способности к ПУР проявляются, воплощаются все способности, относимые к категории общих. Они мультиплицируются в этой структуре по закону оптимума (а не максимума). Это означает, что 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 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 как ее компоненты. 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 фактора — *прогностического*. 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 необязательно является наиболее компетентным членом управляемой организации, а его индивидуальные решения могут значительно уступать лучшему из других индивидуальных варианту решений (или даже среднему варианту). При этом 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 исследований [25]. 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 значимые лишь на $\alpha = 0,80$ 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 общедетельностной 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 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», «затягивания 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 иными 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 [25] 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, 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 реализации 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.

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 внешнекогнитивную 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 неопределенности. 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 действен 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, 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 до-

стижении играют механизмы *компенсаторного типа*. Однако именно в силу такого рода компенсаторных отношений обеспечивается в целом бóльшая эффективность и надежность деятельности в целом, то есть решается задача, более важная, нежели обеспечение качественных решений самих по себе.

Итак, пять 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, оказывая существенное автономное воздействие на эффективность процессов ПУР, они органически взаимосвязаны, выступая взаимопологаемыми и онтологически неразделимыми аспектами общей способности к ПУР. В плане содержания каждого фактора и структуры в целом ведущую роль в их организации играют механизмы интегративного типа, а также объективно сопряженные с ними механизмы дифференцирующего типа. Тем самым способность к ПУР раскрывается в своем особом психологическом статусе — как *интегральная способность личности*.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте характеристику теоретических основ разработки проблемы способности к принятию управленческих решений.
2. Как соотносится способность к принятию решений в управленческой деятельности с интеллектом руководителя?
3. Каково соотношение между профессионально-важными качествами руководителя и личностными качествам, обуславливающими эффективность процессов управленческих решений?
4. Какие структурные части выделяются в общем составе способности к принятию управленческих решений?
5. Дайте общую характеристику содержания способности к принятию управленческих решений.

Глава 4

ЗАКОНОМЕРНОСТИ РЕФЛЕКСИВНОЙ РЕГУЛЯЦИИ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

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. При чем эти связи и отношения не менее своеобразны, чем указанные процессы, взятые «сами по себе».

Действительно, анализ показывает, что связи и отношения рефлексии с процессом 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 ко-

торых сопряжена с выбором, неопределенностью, необходимостью ее преодоления. «Рефлексивная пауза» нигде так неважна, 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 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 взаимодополняют 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 [41, 42]. В двух последующих параграфах будут рассмотрены главные из них.

4.1. Рефлексивные детерминанты качества процессов принятия решения

В одном из экспериментов исследовалась зависимость качественных параметров процессов ПР от индивидуальной *меры*

развития рефлексивности. Он был направлен 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 [25] и показавшая свою конструктивность. Экспериментальными моделями для определения индивидуальных различий качественных параметров процессов ПР являлись компьютерные методики «Концерн» и «Выбор» [37]. В экспериментах приняло участие 220 испытуемых в возрасте от 18 до 47 лет, обоюго пола.

В результате проведения экспериментов и обработки данных была получена основная зависимость, связывающая две изучаемые переменные (см. рис. 3).

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 [25]. 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».

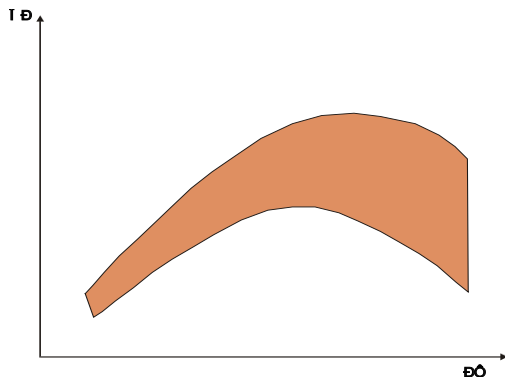


Рис. 2. Зависимость качества реализации процессов ПР от уровня рефлексивности (РФ): на графике представлена «трубка» значений качества ПР при изменении уровня рефлексивности (РФ), т. е. зависимость, учитывающая также разброс величин качества ПР

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. 3, 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, флексибельности, 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 [42] 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

(«низкореклексивные»), а во вторую – с относительно наибольшими ее значениями («высокореклексивные»). В итоге были получены следующие зависимости качественных параметров ПР от уровня интеллекта (общего) в двух сформированных подгруппах (см. рис. 4).

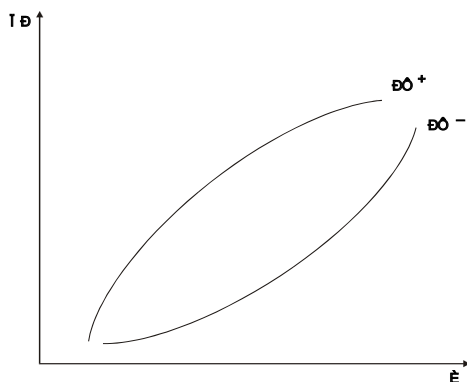


Рис. 4. Зависимость качества реализации процессов (ПР) от уровня общего интеллекта (И) в группах высоко- (РФ+) и низко- (РФ-) рефлексивных индивидов

Анализ представленных данных позволяет установить три основных результата.

Во-первых, они еще раз указывают на то, что зависимость качественных параметров процесса ПР от индивидуальной меры интеллекта как таковая существует и носит в целом прямой характер (по крайней мере, в пределах тех экспериментальных ситуаций, которые были использованы в данном исследовании).

Во-вторых, представленные данные характеризуются наличием и еще одной зависимости — «зависимости второго порядка». Она состоит в том, что параметр рефлексивности вносит систематические коррекции в отмеченную выше базовую («первичную») закономерность. Он придает ей разную меру и форму, в зависимости от своей собственной выраженности (то есть от степени рефлексивности). У высокореклексивных индивидов данная зависимость имеет форму возрастающей кривой с так называемым «отрицательным ускорением». В группе

же низкореклексивных эта зависимость выражена аналогичной кривой, но с «положительным ускорением». Другими словами, высокореклексивные индивиды характеризуются более интенсивной динамикой прироста качества ПР при «первоначальном повышении» интеллекта, а затем эта динамика становится менее выраженной. Низкореклексивные индивиды, наоборот, характеризуются более интенсивной динамикой изменения качественных параметров ПР в области высоких значений интеллекта. Тем самым в полученных результатах проявляется еще одна функция рефлексивности — функция модератора тех или иных зависимостей, в том числе и достаточно общих (одной из которых является зависимость качества ПР от степени интеллекта).

В-третьих, определенный интерес представляет попытка содержательной интерпретации полученных различий в исследованной зависимости. Ее смысл состоит, на наш взгляд, в следующем. Параметр рефлексивности на определенном диапазоне изменения уровня интеллекта усиливает его положительное влияние на качество процессов ПР, то есть *фасилитирует* связь интеллекта и ПР. Это проявляется в более быстром возрастании качества процессов ПР в подгруппе высокореклексивных индивидов. Иначе говоря, на определенном диапазоне значений интеллекта наблюдаются *отношения супераддитивности* влияния рефлексивности и интеллекта на качество процессов ПР (проще говоря, эти два параметра как бы «помогают» друг другу). Однако затем при относительно высоких значениях интеллекта параметр рефлексивности уже перестает с очевидностью играть эту положительную роль, а его влияние на связь интеллекта и качества ПР становится все менее выраженным. Складывается ситуация, при которой высокая рефлексия, в сочетании с высоким интеллектом, не только не вступают в отношения супераддитивности, но и, по-видимому, могут частично *ингибировать* положительное влияние друг друга на качество ПР. Несколько схематизируя и упрощая данное явление, можно сказать: высокая рефлексивность — более «хороший помощник» низкому и среднему интеллекту в ситуациях ПР; но она же менее помогает, а не исключено, что часто и мешает в этих ситуациях высокому интеллекту. Последнее вполне согласуется

с наличием регрессионной ветви на зависимости качества ПР от меры рефлексивности, описанной и рассмотренной выше.

Наконец, необходимо отметить и еще одну закономерность. Зависимость, полученная в группе низкорексивных индивидов, в целом располагается «под» зависимостью, полученной в подгруппе высокорексивных 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.

4.2. 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 ре-

ализации 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 [19]. 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, как 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 особенности 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 влияния параметра рефлексивности на процессуальные характеристики ПР целесообразно рассмотреть поэтому именно в соответствии с ними.

В современной психологической теории решений и особенно в тех ее вариантах, которые тяготеют к 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 [32].

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 указанные 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 сочета-

ние 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 заметно *большее количество информации*. Следовательно, прямой функцией 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 бóльшим 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 низкореклексивных 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 [36, 41, 42]. Выявились и различия в предпочтениях признаков по степени их «определенности — неопределенности». Высокореклексивные 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 высококореклексивные 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 решений 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 высококореклексивных 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 [36]. Для высококореклексивных 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 бóльшая «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 низкореклексивных субъектов. Известно, что именно правила — наиболее «нормативный» и объектно заданный компонент выбора, поэтому лица с более выраженной «объектной ориентацией» (каковыми как раз и являются низкореклексивные индивиды) в большей мере используют данный компонент общей структуры процесса ПР. Вместе с тем по отношению к высокореклексивным 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 [41]. Низкореклексивные индивиды характеризуются субъективными предпочтениями в использовании именно нормативных правил, тогда как высокореклексивные столь же отчетливо тяготеют к менее жестким — эвристическим — правилам. В отношении правил третьего типа — вероятностных — ситуация двойственна. Высокореклексивные индивиды более склонны их использовать, но объективно хуже работают по ним, нежели низкореклексивные. В подгруппе низкореклексивных 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 — «стратегическое» 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 низкореклексивных. Вместе с тем широта репертуара способов отнюдь не всегда обеспечивается привлечением и (или) конструированием только адекватных ситуациям способов. Часто «наднормативные» способы ПР, характерные для высокореклексивных индивидов,

не являются в достаточной мере адекватными условиям ситуации. В подгруппе высокореклексивных 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. «Выигрывающая» в широте и разнообразии способов ПР, высокореклексивные индивиды часто «проигрывают» в их качестве и их релевантности объективным особенностям ситуаций.

Наряду с этим, определенный интерес представляет еще одна особенность, выявленная в подгруппе высокореклексивных индивидов (правда, лишь у части этой подгруппы). Она состоит в том, что решение может вырабатываться, а затем приниматься двумя разными, последовательно сменяющимися 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 высокореклексивных индивидов, как было показано в [24], 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 высокореклексивных индивидов.

Во-первых, в *количественном* отношении вторая из этих подгрупп характеризуется бóльшим числом альтернатив выбора. Эти различия, не являясь очень выраженными, тем не менее достаточно стабильны и систематичны. У высокореклексивных 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 низкореклексивных 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 сокращения исходного множества до конечного посредством селекции лишь наиболее значимых альтернатив. В этом плане было выявлено, что степень выраженности процедуры элиминации в подгруппе высокореклексивных 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 [24, 43]. Данная зависимость была установлена, разумеется, на «смешанной» в отношении параметра рефлексивности выборке. Если, однако, разделить общую выборку на подгруппы низкореклексивных и высокореклексивных 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 существующая, 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 основными 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 удастся 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 высокореклексивных. Кроме того, было установлено, что у низкореклексивных индивидов время от начала решения до возникновения первой гипотезы значимо меньше, чем у высокореклексивных 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 высокореклексивные 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, высокореклексивные 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 низкореклексивных индивидов и предполагает большее доверие объективной информации, большую активность в ее поиске и использовании. Вторая установка более характерна для высокореклексивных 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 высокореклексивные индивиды характеризуются различиями и еще по одному также обобщенному параметру. Низкореклексивные индивиды более склонны (и способны) *упрощать* ситуацию выбора, если она, действительно, сложна, по сравнению с высокореклексивными. Напротив, высокореклексивные индивиды более склонны *усложнять* ситуацию

выбора, даже если она относительно несложна. Стиль ПР у низкореклексивных индивидов более тяготеет к известному полюсу «редьюстинг» (по [24]), а стиль ПР у высокореклексивных индивидов — к полюсу «огментинг». И если в задачах на дивергентное мышление в творческих, теоретических проблемах второй — «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 [25]). Важнейшей отличительной особенностью феноменологии ПР является весьма высокая 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 [25]. 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 удается 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. Кэттела), 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 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 высокореклексивных индивидов эта тенденция обычно представлена более отчетливо, нежели у низкореклексивных 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 «*biasis*» — «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. [6, 21, 44]. 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*» [46], 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 низкореклексивных 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 высоко-рефлексивных индивидов значительно выше мера разнообразия способов «сопротивления», шире их «репертуар», а сами они более опосредованны и даже изошренны.

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 [25]. 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. [19]). 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 последовательное 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» [6]).

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 *симультанных* 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» [25]. 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.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы общие особенности взаимосвязи рефлексивных процессов и процессов принятия решений?
2. В чем заключается влияние индивидуальной меры развития рефлексивности на качество процессов принятия решений?
3. Дайте психологическую характеристику рефлексивных детерминант процессуальной организации принятия решений
4. В чем заключается специфика рефлексивной детерминации в целом и ее влияния на процессы принятия решений в частности?
5. Каким образом рефлексия влияет на основные феномены процессов принятия решений?

Ссылки

1. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности. Харьков : Гуманитарный центр, 2014.
2. Мескон М., Альберт М., Хедури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
3. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981.

4. Simon H. Administrative Behavior. N.Y., 1947.
5. Howard R. A. The Foundation of Decision Analysis // IEEE Transaction on systems Science. 1968. V. 3.
6. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. М., 1984.
7. Лерер Д. Как мы принимаем решения / пер. с англ. М. Бабичевой. М. : Астрель: Corpus, 2010. 350 с.
8. Рысев Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие. Питер, 2009.
9. Эффективное принятие решений. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 203 с.
10. Плаус С. Психология оценки и принятия решений : пер. с англ. М. : Филинь, 1998. 368 с.
11. Современная психология. М. : Инфра-М, 1999. Гл. Принятие решений.
12. Нельке М. Учимся принимать решения. Омега-Л, 2006.
13. Китов А. И. Психология хозяйственного управления. М.: Профиздат, 1984. 248 с.
14. Мейстер Дж. Эргономические основы разработки сложных систем. М., 1979.
15. Мерсер Д. ИБМ: управление самой преуспевающей корпорацией мира. М., 1991.
16. Морита А. Сделано в Японии. М., 1990.
17. Arrow K. I. Social Choice and Individual Values. N.Y., 1957.
18. Dennet D. C. Brainsorms. Cambridge, 1981.
19. Карпов А. В. Рефлексивная детерминация деятельности и личности. М.: РАО, 2012.
20. Муздыбаев К. Психология ответственности. Л., 1983.
21. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М., 1979.
22. Hoffman L. R., Stein R. L. The Hierarchical Model of Problemsolving Groups // Small Groups and Social Interaction. London, 1983.
23. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984.

24. Карпов А. В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2009.
25. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений. М., 1998.
26. Starr M. K. Management: a Modern Approach. N.Y., 1971.
27. Clark R. B. Group-induced Shift Toward Risk: A Critical Appraisal // Psychol. Bull. 1971. V. 76.
28. Ficshoff G., Beyth R. «I know it Would Happen» // Org. Behav. and Human. Perform. 1975. V. 13.
29. Irwin F. W. Stated Expectation as Functions of Probability and Desirability of Outcomes // Journ. of Person. 1953. V. 21.
30. Stoner R. A. Comparison of Individual and Group Decision Involving Risk MIT, 1961.
31. Janis I. Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. Boston: Houghton Mifflin, 1972.
32. Карпов А. В. Методологические аспекты экспериментального исследования процессов принятия решения // Современная экспериментальная психология: монография: в 2 т. / под ред. В. А. Барабанщикова. М.: ИП РАН, 2011. Т. 1. Гл. 5. С. 89–114.
33. Ххол Й. Эффективность управленческих решений. М.: Прогресс, 1975.
34. Nemet C. J. Differential Contributions of Majority and Minority Influence // Psychol. Rev. 1986.
35. Hollander E. P. Leader, Groups and Influence. N.Y., 1964.
36. Карпов А. В. Психология принятия решения в профессиональной деятельности. М.: ИП РАН, 1991.
37. Карпов А. В. Психологическая структура способности к принятию управленческих решений // Звезды Ярославской психологии. Ярославль: МАПН, 2000. С. 29–76.
38. Bruner J. S., Postman L. An approach to social perception // Journ. of Soc. Psychol., 1948. V. 47.
39. Нейман Дж. фон, Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. М.: Наука, 1970.
40. Ghiselli E. E. Intelligence and managerial success // Psychol. Report. 1963. V. 121.

41. Карпов А. В. Психологический анализ трудовой деятельности. Ярославль, 1988.
42. Карпов А. В. Методологические основы психологии принятия решения. Ярославль, 1999.
43. Корнилова Т. В. Психология риска и принятия решения. М.: Аспект Пресс, 2003.
44. Communication and Group-Decision Making / Ed by R. Hirokawa, M. Poole. Texas AM University, 1996.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ.....	6
1.1. Специфика функции принятия решения в деятельности руководителя.....	6
1.2. Организационные факторы управленческих решений.....	10
1.3. Нормативная структура процесса принятия управленческого решения.....	14
1.4. Типология управленческих решений и нормативные требования к ним.....	17
Глава 2. ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	24
2.1. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений.....	28
2.2. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений.....	44
2.3. Структурная организация процессов принятия управленческих решений.....	56
2.4. Феноменология процессов принятия управленческих решений.....	78
2.5. Индивидуальные различия управленческих решений.....	93

Глава 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА СПОСОБНОСТИ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	105
3.1. Теоретические основы исследования способности к принятию управленческих решений.....	105
3.2. Содержание и структура способности к принятию управленческих решений.....	109
Глава 4. ЗАКОНОМЕРНОСТИ РЕФЛЕКСИВНОЙ РЕГУЛЯЦИИ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ.....	130
4.1. Рефлексивные детерминанты качества процессов принятия решения.....	131
4.2. Рефлексивные детерминанты процессуальной организации принятия решения.....	138

Учебное издание

Карпов Анатолий Викторович

**Психология принятия решений
в профессиональной
деятельности**

Учебное пособие

Редактор, корректор Л. Н. Селиванова
Верстка Е. Б. Половковой

Подписано в печать 18.11.14. Формат 60×84 ¹/₁₆.

Усл. печ. л. 9,53. Уч.-изд. л. 8,15.

Тираж 40 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет
им. П. Г. Демидова.
150000, Ярославль, ул. Советская, 14.