

24. *Rubinstein W.D.* Survey report on money // *Psychology Today*. 1981. № 5. P. 24–44.
25. *Smelser N.* *The Sociology of Economic Life*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
26. *Tang T.* The meaning of money revisited // *J. of Organizational Behavior*. 1992. № 13. P. 197–202.
27. *Tang T.* The meaning of money: extension and exploration of the money ethic scale // *J. of Organizational Behavior*. 1993. № 14. P. 93–109.
28. *Tang T.* The development of short money ethic scale // *Personality and Individual Differences*. 1997. № 19. P. 809–816.
29. *Walker M.* *The Psychology of Gambling*. London: Butterworth-Heinemann, 1995.
30. *Wiseman T.* *The Money Motive*. London: Hodder & Stoughton, 1974.
31. *Yamamuchi K., Temper D.* The development of a money attitude scale // *J. of Personality Assessment*. 1982. № 46. P. 522–528.

THE PROBLEM OF MONEY IN FOREIGN PSYCHOLOGICAL STUDIES

A. B. Fenko

*Cand. sci. (psychology), head of the chair of individual and group psychotherapy,
Moscow municipal psychology and pedagogy institute*

The review of foreign psychological studies on the problem of attitudes to money is given. The cultural, ethical and religious aspects of attitudes to money, sacral and profane sense of money are analyzed; the everyday habits related to expenditures and economy, debts and gambles are described; causes of mental disorders related to perception and evaluation of money are considered.

Key words: attitudes to money, money ethics, expenditure, economy, debts, money pathology, gambles.

ПСИХОЛОГИЯ
УПРАВЛЕНИЯПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ*

© 2000 г. А. В. Карпов

Доктор психол. наук, проф., зав. кафедрой Ярославского госуниверситета

Обобщены результаты исследований процессов принятия решения в управленческой деятельности. Они изучены на основе комплексной стратегии, включающей этапы их деятельностного, структурного, функционального и генетического исследования. Сформулирован новый подход к изучению управленческих решений, согласно которому они выступают в качестве представителя особого класса интегральных процессов регуляции совместной деятельности иерархического типа. Доказано, что процессы принятия управленческих решений (ПУР) организованы в деятельности на основе структурно-уровневого принципа и образуют целостную иерархию, состоящую из пяти основных макроуровней. Выявлены также основные стили реализации процессов. Дана подробная характеристика функциональной организации процессов ПУР, вскрыты основные процессуальные принципы их функционального генеза, а также соотношение с иными инструментальными и экспрессивными процессами организации совместной деятельности. Представлена пятифакторная модель психологической структуры способности к управленческим решениям. Выявлены и охарактеризованы некоторые основные закономерности генезиса процессов ПУР в ходе профессионализации субъекта. Предпринята попытка синтеза результатов в целостную систему концептуальных представлений о ПУР.

Ключевые слова: принятие управленческих решений, управленческая деятельность, совместная деятельность, иерархия управления, интегральные процессы управления, способность к управленческим решениям, профессионализм управленческих решений.

Постановка проблемы исследования. Проблема принятия управленческих решений является фундаментальной теоретической и важной прикладной психологической проблемой. Ее теоретическая значимость определяется тем, что процессы управленческих решений являются наиболее сложным и развернутым типом процессов субъективного выбора в целом. Они синтезируют в себе основные характеристики индивидуальных и групповых решений, а потому максимально полно эксплицируют *предмет* психологической теории решений. Практическая важность данной проблемы обусловлена ключевой ролью процессов управленческих решений в обеспечении эффективности управленческой деятельности в целом, предельно высокой “ценой ошибки” за неправильные решения и их последствия.

В настоящее время данная проблема разработана в целом недостаточно, и общий уровень ее развития явно не соответствует высокой значимости проблемы. Она до сих пор не сформулирована как *общепсихологическая* проблема, а разрабатывается лишь как раздел психологии управления, т.е. с позиций априорно зауженных концептуальных оснований. В ней поэтому преобладает ряд

характерных особенностей и традиций, определяющих ее современный облик и состояние. Главными среди них являются следующие.

Во-первых, – большое разнообразие и широта спектра исследований, и как следствие – огромный объем эмпирических материалов в данной области. В них раскрыты многие важные и интересные психологические закономерности, феномены и свойства процессов субъективного выбора. Однако подавляющему большинству работ присущ отчетливый *аспектный* характер – направленность на исследование различных локальных явлений и закономерностей. В целом данная проблема поэтому более развита вширь, нежели вглубь, в связи с чем для нее пока характерен экстенсивный тип развития. Во-вторых, – наличие множества *частных* концепций управленческих решений, сходно ограниченных каким-либо аспектом этой общей проблемы, – теорий “среднего радиуса действия”. Это, прежде всего, концепция “социального выбора” К. Эрроу [16]; теория “ограниченной рациональности” Г. Саймона [30]; “конфликтно-компромиссная” теория Б. Левинджера и Д. Шнайдера [26]; “организационно-стилевая” теория В. Врума и У. Йетона [32]; теория “опережающего управления” Л. Планкетта и Г. Хейла [12]; “социотехническая концепция” Дж. Мейстера [11]; “двухмерная модель” руко-

*Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ, код проекта 98-06-08156.

водства Р. Блейка и Д. Моутон [1]; “эвристическая модель административных решений” У. Кора [18]; группа концепций, развитых в русле “школы принятия решений” (Р. МакКриммон, Т. Тейлор, М. Ричардс, П. Гринлоу, Ф. Шуль, Л. Каммингс, Н. Куин [17, 19, 20, 22, 29] и др. В-третьих, это группировка существующих концепций управленческих решений в несколько крупных *направлений* – организационно-деятельностное, феноменологическое, типологически-стилевое, ситуационное, нормативно-оптимизационное, собственно психологическое [1, 17, 20–22]. Причем последнее занимает среди них отнюдь не лидирующее место. Следует особо подчеркнуть, что уровень развития этих – относительно более обобщенных в теоретическом плане – направлений значительно уступает развитию частных (локальных) концепций, а те, в свою очередь, еще отчетливее отстают от накопления эмпирических материалов как таковых. В результате (и это – в-четвертых) проявляются такие *обобщенные характеристики* проблемы управленческих решений, как отчетливый эмпиризм, отставание теоретического осмысления результатов от их накопления, подчеркнутый и даже намеренно культивируемый прагматизм исследований, частая эклектичность в обобщении полученных результатов, доминирование нормативных процедур исследования над дескриптивно-содержательными. Все это в итоге обуславливает “мозаичность” теоретических представлений, недостаточную систематизированность эмпирического базиса проблемы управленческих решений, т.е. опять-таки выявляет аспектность ее разработки¹. В-пятых, для исследований управленческих решений характерен и своего рода “предметоцентризм”, когда эти процессы рассматриваются в основном “сами по себе” – в их качественной определенности, а не как реальный компонент более широкой целостности, метасистемы (индивидуальной и совместной деятельности). Это приводит к несинтезированнойности представлений об управленческих решениях с психологической теорией деятельности. Ее мощный эвристический потенциал остается поэтому недостаточно востребованным психологической теорией управленческих решений. Тем самым обнаруживается и главная, на наш взгляд, особенность современного состояния данной проблемы – *аналитический*, т.е. преимущественно внедеятельностный (а значит – и не вполне экологичный) подход к ее разработке. Наконец, в-шестых, фактически даже не сформулирован и один из наиболее общих вопросов – *о психологическом статусе*

се процессов принятия управленческих решений (ПУР), о содержании этого понятия. Оно используется как собирательный термин для обозначения многообразных форм поведения руководителя в ситуациях выбора, а не как термин, обозначающий унитарный и качественно специфический процесс, имеющий свои обобщенные, инвариантные закономерности. Нерешенность вопроса о статусе процессов ПУР порождает неопределенность их отношений с другими психическими процессами и структурными компонентами деятельности; неопределенность их места в понятийной системе психологии [10].

Все рассмотренные особенности отчетливо свидетельствуют о том, что господствующей в настоящее время является “предметоцентрическая парадигма” разработки проблемы ПУР. Она, будучи оправданной и, более того, необходимой на определенных стадиях развития проблемы [8, 15], должна быть, однако, дополнена, а затем – и заменена иным способом исследования. Последний требует *синтеза* полученных на аналитическом этапе результатов и попытки разработки *обобщающих* концептуальных представлений. Но, главное, он требует преобразования исходной парадигмы изучения, “предметоцентрической”, в “системоцентрическую”, что в теоретическом отношении равнозначно смене аналитического подхода системным, переходу от претеоретического этапа развития проблемы на собственно теоретический. Это предполагает исследование предмета (процессов ПУР) в контексте той целостности (метасистемы), в которую он реально включен, и в которой содержатся онтологические основания его существования. Лишь в ней представлен весь комплекс его истинных характеристик, которые раскрывают уже не только его качественную определенность, но и качественную специфичность, что составляет основу для существенно более полного и адекватного познания. Такой способ требует реального, а не декларативного исследования процессов ПУР в той метасистеме, “в” и “для” которой они формируются и функционируют. Ею выступает психологическая система управленческой деятельности (как компонент совместной деятельности иерархически организованного типа). В ней процессы ПУР раскрываются в их основной, *регулятивной функции*, в их естественном, многомерном, “экологичном” виде: в качестве процессов, объективно необходимых для организации и регуляции деятельности, т.е. наиболее полно и методологически корректно.

Задача преодоления “предметоцентризма” через реализацию по отношению к процессам ПУР “первого шага” системного исследования (их изучения как компонента определенной метасистемы) логически ведет к необходимости сделать и следующие – также предписываемые принципом

¹ Указанные черты – эмпиризм, прагматизм, эклектизм – нельзя, однако, трактовать лишь с оценочных позиций, в качестве “ярлыков”. Они должны быть поняты как особенности естественного и объективного плана, свидетельствующие о *переходном, развивающемся* состоянии данной проблемы.

системности – шаги. Действительно, после того, как предмет раскрыт в его качественной определенности (“сам по себе” – на аналитическом этапе его познания) и охарактеризован в плане его качественной специфичности (как компонент метасистемы), он должен быть изучен и в плане *основных категорий* его собственных *закономерностей* – структурных, функциональных, генетических, а также его обобщенных свойств – системных качеств. Раскрытие предмета во всех этих аспектах, а также последующий синтез получаемых результатов являются достаточными основаниями для его обобщенного, собственно концептуального описания и объяснения. В этом случае логика и структура теории характеризуются изоморфизмом с логикой и структурой ее предмета, чем обеспечивается релевантность предмету.

Таким образом, в свете сказанного вырисовывается *общая стратегия* разработки теоретических представлений по проблеме ПУР. Она образована последовательно сменяющимися и дополняющими друг друга этапами их изучения: в их “метасистемном бытии”, в плане их *структурной организации*, *функциональных закономерностей*, а также *генетических особенностей*. В силу этого именно она и была реализована в цикле исследований, основные результаты которых обобщаются в данной статье.

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС РЕГУЛЯЦИИ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Трактовка процессов ПУР как компонентов более общей метасистемы (совместной деятельности иерархически организованного типа) заставляет признать то важное обстоятельство, что по отношению к ней эти процессы реализуют свою основную – *регулятивную*, т.е. обслуживающую *функцию*. Но тем самым существенно меняется (по сравнению с традиционным) основной ракурс исследования процессов ПУР, видение их смысла, функционального предназначения, а также подход к их изучению. Они не имеют и *не могут иметь* “самодостаточного” характера, а всегда выступают лишь как *средства*, т.е. как образования обслуживающего, вспомогательного типа. Как бы важны, сложны и даже критически значимы они ни были, они никогда не имеют автономного характера, а всегда реализуются “для чего-то еще” – более общих задач деятельности, целей ее субъекта. Следовательно, и их ведущие детерминанты, основания их структурно-функциональной организации заложены не в них самих, а вне их – в структуре и содержании той системы, которую они обслуживают, регулируют. Поэтому они в принципе нераскрываемы в отрыве от нее, но, напротив, могут быть адекватно поняты

лишь “в ней” и “через нее” – т.е. *деятельностно-опосредствованно*.

Вместе с тем такой подход со всей очевидностью вскрывает и еще одно обстоятельство. Процессы ПУР реализуют эту свою основную регулятивную функцию не автономно, а в системе иных – также специфически регулятивных процессов организации совместной деятельности. Это процессы целеобразования, прогнозирования, планирования, программирования, контроля, коррекции и др. Каждый из них в отдельности достаточно изучен в общей и прикладной психологии. Тем не менее, до сих пор все они соотносятся в основном лишь со структурой индивидуальной деятельности, а не с собственно групповым функционированием, с совместной деятельностью. Однако по отношению именно к совместной деятельности в целом и к управленческой деятельности в особенности, роль этих регулятивных, координационных процессов не только не снижается, но резко возрастает. Сама суть этой деятельности состоит в обеспечении возможно большей организованности частных деятельностей многих субъектов и придании их индивидуальным активностям характера *соактивности*. Лишь в этом случае обеспечивается *синергетический эффект*, являющийся объективным основанием для совместной деятельности как таковой. О собственно совместной деятельности вообще можно говорить лишь в том случае, если она строится не по типу аддитивного агрегирования индивидуальных деятельностей, а по типу их целенаправленной и закономерной *интеграции*. Но именно для этого объективно необходимы специальные процессуальные средства, в роли которых и выступает отмеченная выше категория процессов регуляции совместной деятельности. Они, на наш взгляд, образуют наиболее генерализованный и обобщенный высший уровень группового и совместно-деятельностного функционирования, составляют важнейший компонент деятельности коллективного субъекта. Каждый из них объективно предназначен для реализации определенной базовой *регулятивной функции* по организации совместной деятельности (функций выработки общих целей, формирования коллективных представлений о прогнозируемых результатах деятельности, снятия прагматической неопределенности посредством процессов принятия решения и др.). Такая *объективная общность природы* и их основного регулятивно-функционального предназначения должна, на наш взгляд, рассматриваться в качестве *критерия* принадлежности всех этих процессов к качественно специфическому классу – организации совместной деятельности, который целесообразно обозначить как *класс интегральных процессов ее регуляции*. Все они обладают рядом общих психологических характеристик, которые не обнаруживаются у иных,

более локальных процессов группового и совместно-деятельностного функционирования: гетерогенность процессуального состава, синтетичность структуры, интегративный принцип организации, производность от совокупности и инструментальных и экспрессивных процессов одновременно, специфически регулятивная направленность, наличие развернутого и качественно своеобразного операционного состава и др. [3, 4]. Они хотя и реализуются на основе иных, более локальных процессов группового функционирования, но не сводятся ни к одному из них, ни к их аддитивной совокупности; выступают поэтому как синтетические по отношению к ним, интегрирующими их в плане выполнения основных функций по организации и обеспечению совместной деятельности. В силу генеративных свойств, присущих интегративным механизмам как таковым, в этих процессах формируется новое процессуальное содержание, не допускающее их редукцию к аддитивной совокупности включенных в них процессов группового и совместно-деятельностного функционирования.

Интегральные процессы, выступая в надиндивидуальной форме, образуют дополнительный план процессуального содержания совместной деятельности и группового функционирования, становятся главными организационно-регулятивными средствами ее осуществления. Причем они и представлены феноменологически наиболее явно; обнаруживаются не только как “умопостигаемые” или экспериментально выявляемые (хотя и так тоже), а как эмпирически очевидная данность и практическая онтология группового функционирования и ее деятельностном проявлении. И лишь господствующая в настоящее время коммуникативно-аналитическая парадигма изучения групповых процессов, делающая явный акцент именно на процессах коммуникации и их аспектом изучения, препятствует тому выводу, что групповое функционирование не исчерпывается локальными процессами, а включает систему интегральных процессов регуляции групповой деятельности. Эти процессы обнаруживаются лишь при переходе от коммуникативно-аналитической парадигмы к иной, более адекватной парадигме, которую можно обозначить как *регулятивно-синтетическая*. Таким образом, можно видеть, что лишь через свое метасистемное бытие процессы ПУР объективно обнаруживают специфичность своего *психологического статуса* – раскрываются как интегральные процессы регуляции *совместной деятельности*. С этих позиций они предстают как *видовое* явление по отношению к более общему родовому классу – классу *интегральных процессов*. Одновременно они раскрываются и как процессы “второго порядка” по отношению к традиционно изучающимся, более

локальным коммуникативно-экспрессивным и инструментально-деятельностным процессам.

Очень показательно и то, что по своему составу класс интегральных процессов существенно *подобен* (фактически – изоморфен) системе базовых *управленческих функций*, номенклатура которых даже этимологически, а не только по существу, содержательно эквивалентна составу интегральных процессов. Начиная с работ “административной” (классической) школы управления, стало каноническим выделение совокупности основных управленческих функций: целеполагания, прогнозирования, принятия решения, планирования, контроля, программирования, коррекции и др. Все они, составляя объективную основу управления как такового выступают системой детерминант для формирования и развертывания процессуального содержания управленческой деятельности. Они персонифицируются субъектом управления (руководителем) и содержательно предстают как совокупность интегральных процессов регуляции совместной деятельности. Если система базовых управленческих функций составляет *латентную структуру* управления, то интегральные процессы выступают как комплексные процессуальные механизмы их реализации, лежат в основе *психологической архитектуры* управленческой деятельности, образуют ее процессуальное “ядро”.

Обладая интегративным процессуальным статусом, все эти процессы характеризуются и своеобразием своего *деятельностного статуса*. Совершенно очевидно, что каждая из управленческих функций, на реализацию которых они направлены, не может быть проявлена в силу своей сложности и комплексности на уровне “отдельного действия” (не говоря уже об операциях). Однако по определению они не могут быть локализованы и на уровне “автономной деятельности”, поскольку в любом случае являются ее компонентами, обслуживают и регулируют ее. Все это заставляет зримо почувствовать и частично преодолеть очевидную концептуальную неполноту традиционных представлений о трехуровневой структуре деятельности (“деятельность–действие–операция” [9]). По-видимому, в иерархической структуре деятельности существуют и иные уровни ее регуляции. В частности, интегральные процессы объективно возможны лишь на уровне, который локализуется между уровнями “частного действия” и “автономной деятельности”. Структурно он выступает в форме интегративных паттернов многих скоординированных действий. Содержательно – по своему составу, принципам и механизмам функциональной организации – он воспроизводит, мультиплицирует психологическую архитектуру деятельности в целом. Однако формально по своему статусу он имеет все же субдеятельностную локализацию;

по определению “не выходит” на высший уровень в ее структуре. *Процессуально* и феноменологически он предстает в форме деятельности в целом, но на определенном интервале ее развертывания и по отношению к конкретной деятельности задаче, функции.

Всем рассматриваемым процессам атрибутивно присуща специфичность их регулятивной направленности на организацию деятельности *других* субъектов. Это требует уточнения представлений о сущности управленческой деятельности как таковой. Она с этих позиций, уже по определению, предстает как “деятельность по управлению деятельностью”; как деятельность, *самим предметом* которой является также деятельность, но иных, управляемых субъектов, т.е. как *метадеятельность*. Им становится столь специфический во всех отношениях предмет, как она же сама, но представленная в экстерииоризованном плане, в форме деятельности других субъектов. Во взаимодействии двух “деятельностных контуров” (управляющего и управляемого) возникает своеобразный феномен “деятельностного рефлексирования”, а сама активность руководителя переводится в надиндивидуальный план и выступает тем самым как метадеятельность. Выход за пределы детерминант индивидуальной деятельности и развертывание управленческой деятельности преимущественно по “субъект-субъектному” принципу заставляет думать, что именно метадеятельностный уровень становится ведущим при ее реализации. Данное понятие характеризует ее не только в переносном или метафорическом плане, а по существу – непосредственно и строго. Коренная трансформация *основного атрибута* деятельности – ее предмета, обуславливает перестройку уровневой структуры, и не исключено, что и порождение дополнительного уровня – метадеятельностного. По нашему мнению, его дифференциация создает предпосылки для адекватного и естественного включения в представления об общей структуре деятельности уже не только “субъект-объектных” видов, но и деятельностей “субъект-субъектного” типа, а также для синтеза категорий деятельности и общения, поскольку последнее есть объективно необходимое и естественное средство реализации метадеятельностного уровня.

Итак, анализ процессов ПУР как компонентов системы деятельности (в их метасистемном бытии), потребовав обращения к достаточно общим, методологическим вопросам, показывает, однако, что лишь через их привлечение возможно решение аналогичных, т.е. также общих вопросов самой психологии ПУР, о психологическом статусе этих процессов, их родовой принадлежности и месте в структуре деятельности.

Сформулированные представления впервые раскрывают и объективный *критерий* определения соотношения внепсихологических и собственно психологического подходов к проблеме управленческих решений, выявляя специфичность последнего. Важно то, что данный критерий не только принципиально подобен общему, принятому в теории решений способу дифференциации внепсихологических и психологического подходов, но и является его развитием по отношению к особому типу решений – управленческому. Он, как известно, опирается на дифференциацию двух принципиально различных стратегий изучения принятия решения. Во-первых, – *нормативной*, объективированной, намеренно абстрагирующей от субъективных факторов. Это – внепсихологический подход, приведший к развитию теории рациональных решений. Во-вторых, – *дескриптивной*, объяснительно-ориентированной, изучающей не то, как *должен* развертываться нормативный процесс решений, а как он *на самом деле* развертывается под “деформирующим” воздействием факторов психологического плана. Поэтому и общий критерий дифференциации внепсихологических и психологического подходов определяется дихотомией “нормативное–дескриптивное”. Аналогичным образом обстоит дело и при междисциплинарном изучении процессов ПУР. Все внепсихологические подходы имеют своим предметом принятие решения как одну из объективных и базовых *управленческих функций*, т.е. изучают ее нормативное, “обезличенное” содержание. В противоположность (но и в дополнение) этому психологическое исследование ПУР должно изучать тот реальный (дескриптивный), субъективно-детерминированный *процесс*, через который и в форме которого эта функция осуществляется. Он во многом богаче, сложнее и противоречивее, нежели объективированная нормативная функция ПУР, а, главное, включает в себя всю систему детерминант собственно психологического плана. Анализ управленческих решений как *интегральных процессов* открывает поэтому иной, более комплексный и психологически насыщенный план изучения, нежели тот, в котором происходит их внепсихологическое изучение в качестве одной из объективных *функций управления*. Принципиальные особенности этого процесса как раз и раскрываются в сформулированных выше представлениях. Действительно, они позволяют органично включить в проблему ПУР, в сам предмет ее собственно психологического изучения *категорию деятельности*, поскольку, согласно им, управленческие решения структурируются по типу специфической интеграции двух “деятельностных контуров” – управляющего и управляемого. В результате такой интеграции управленческие решения обретают свои атрибутивные качества, придающие им пси-

хологическую специфику и могущие быть раскрытыми лишь посредством психологического анализа, опирающегося на содержание категории деятельности. Столь же атрибутивна связь сформулированного подхода с другой фундаментальной общепсихологической категорией – категорией *субъекта*. Самим объектом управленческих решений (их “материалом”) выступает специфический “социальный объект”, т.е. опять-таки субъект (точнее – совокупность субъектов); процесс же решения предстает как ключевой, определяющий компонент иерархически организованного субъект-субъектного взаимодействия. Следовательно, именно в процессах ПУР наиболее полно представлена иерархичность структуры *коллективного субъекта* совместной деятельности. Тем самым в предмет психологического исследования процессов ПУР органично включается методологический принцип субъекта. Одновременно это позволяет раскрыть и дополнительные грани самого общепсихологического принципа субъекта, демонстрирует его высокий эвристический потенциал (С.Л. Рубинштейн, А.В. Брушлинский [2, 13]). Через опору на него проблема ПУР реально, а не декларативно, обретает статус общепсихологической.

Все сформулированные положения, являясь результатом теоретического анализа, нуждаются в обосновании также и иными средствами – эмпирическими и экспериментальными. Если в результате этого будут выявлены ведущие *психологические* закономерности процессов ПУР (структурные, функциональные, генетические), то появятся достаточные основания считать сформулированный выше подход адекватным собственно психологическому содержанию этих процессов.

СТРУКТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Структурный план изучения рассматривается в методологии как объективно главный, поскольку иные аспекты исследования (функциональный, генетический, феноменологический и др.) во многом производны от него и определяются его результатами. Между тем именно он раскрыт в теории управленческих решений наименее полно. Это закономерно в свете общего состояния и традиций современной теории решений, которые переносятся и на проблему структурной организации процессов ПУР. Как известно, теория решений включает две очень развитые, но достаточно автономные области, – теорию индивидуальных и теорию групповых решений. Тем самым на уровне теории отражаются *кажущиеся* самоочевидными, *но, по существу*, претеоретические представления, согласно которым все процессы

субъективного выбора дифференцируются только на два основных класса (индивидуальный и групповой) и *исчерпываются* ими. Однако управленческий выбор тем и специфичен (если не сказать – уникален), что, включая компоненты и индивидуального и группового выбора, в общем случае строится не по типу их механического объединения (аддитивного агрегирования), а по типу иерархической организации, т.е. соподчинения первым вторых. Он, в силу этого, не сводится ни к тем, ни к другим, ни к их простому объединению. Поэтому и суммативное привлечение данных из области индивидуального и группового выбора не дает и *не может дать* решения проблемы структурной организации управленческих решений.

Наоборот, трактовка процессов ПУР как интегральных процессов регуляции совместной деятельности иерархического типа позволяет дать общее решение этой проблемы. Она показывает, что в общем случае процесс ПУР строится как “субъект-субъектное” взаимодействие иерархического типа, как взаимодействие двух “деятельностных контуров”. Управленческие решения – это *закономерный синтез* индивидуального выбора (руководителя) и группового – интериндивидуального выбора (подчиненных), реализующийся в режиме их иерархического соподчинения. В результате такого синтеза (т.е. в результате интеграции двух основных классов выбора) возникает новый, *обобщенный тип* процессов выбора – управленческий. Он, в силу своего интегративного характера, не может быть сведен ни к индивидуальному, ни к групповому выбору “по отдельности”, ни к их рядоположенной сумме. Не являясь “чисто” индивидуальными или “чисто” групповыми (коллегиальными, групповыми), управленческие решения – и те и другие одновременно. Их адекватное и полное раскрытие возможно поэтому лишь на основе *принципа дополнительности*. Более того, диалектика взаимодействия механизмов индивидуального и группового выбора в управленческих решениях такова, что именно в них (как бы взаимоотрицая друг друга) эти механизмы в то же время проявляются максимально полно, рельефно и ярко. Действительно, лишь включив в себя межличностные детерминанты и факторы, т.е. перейдя в интериндивидуальный план, индивидуальный выбор приобретает максимально полный, сложный, противоречивый и насыщенный коллизиями вид. Аналогичным образом и совместные решения обретают наибольшую сложность, развернутость и организованность лишь тогда, когда строятся иерархически (а не паритетно); когда в интериндивидуальный групповой выбор “встраивается” и начинает играть иерархически ведущую роль в нем индивидуальный выбор ее лидера и(или) руководителя.

Из такой трактовки со всей очевидностью следует, что главный критерий и ведущие основания для структурной дифференциации процессов ПУР надо искать именно в *механизмах синтеза* индивидуальных и интериндивидуальных, "единоначальных" и "коллегиальных" компонентов решения (а не в каждом из них "по отдельности"). Конкретный результат такого синтеза (содержание процесса ПУР) всегда обусловлен тем, в какой форме осуществляется этот синтез, и какие механизмы его обеспечивают. Феноменологически он проявляется в той или иной *организационной процедуре* подготовки и принятия управленческого решения, в эмпирически фиксируемых и обобщенных *режимах взаимодействия* руководителя и группы в ходе их выработки. Очевидно, однако, что эти организационные процедуры и соответственно режимы взаимодействия индивидуального выбора руководителя и интериндивидуального, группового выбора предопределяются самой иерархически построенной организацией совместной деятельности. Все они поэтому производны от *иерархического* принципа как такового и общего *уровневого* строения совместной деятельности. Все это заставляет предположить, что общая организация процессов ПУР в управленческой деятельности строится на основе *структурно-уровневого* принципа. Верификация данного предположения в специальном цикле исследований [3–7] позволила установить, что действительно процессы ПУР организованы в управленческой деятельности на основе данного принципа и образуют целостную иерархию, включающую *пять основных макроуровней*, которые дифференцируются на формы, типы, виды этих процессов и стратегии их реализации. Эти уровни обозначены нами как автокритический, автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный и метаколлегиальный. Все они – суть *качественно* различные формы синтеза индивидуальной и интериндивидуальной составляющих решений, различные *типы интеграции* индивидуальной и групповой составляющих совместной деятельности по выработке решений. В них имеют место закономерные трансформации "субъектного базиса" решений². Это, в свою очередь, обуславливает глубокие и множественные различия в организации процессов решений, в их процессуальной развернутости и динамике, в содержании ведущих детерминант выбора, в его свойствах, функциях, феноменологических проявлениях и др. Вместе с тем, уровни *инвариантны* по

отношению к различиям в видах управленческой деятельности, а их структурная организация выступает поэтому в качестве общей для нее как *типа* профессиональной деятельности.

Автократические решения характеризуются максимальной редуцированностью механизмов совместного, коллегиального начала в их выработке, на одновременно и максимизацией функциональной роли механизмов индивидуального выбора в них. Решения и формально и содержательно реализуются как индивидуальный выбор руководителя, выступают практически исключительно его продуктом. Группа (или управляемая организация) не только не участвует в нем, но даже утрачивает статус *референтной* по отношению к субъекту выбора, а он, в свою очередь, сохраняет в ней лишь статус формального членства. Автократические решения возможны в двух основных вариантах: принятие решения руководителем осуществляется либо на фоне простого игнорирования мнения других, либо на фоне намеренного и подчеркнуто демонстративного противопоставления руководителем себя организации (группе). Во втором случае они принимают характер *контргрупповых*. Итак, психологическая сущность автократических решений состоит в том, что взаимодействие, синтез индивидуального и интериндивидуального выбора принимает в них, по существу, *вырожденную форму*, развертывается по типу подавления первым второго.

Автономные решения, также реализуясь в индивидуальной форме, вместе с тем глубоко отличны от автократических, поскольку ведущую роль в них играют детерминанты собственно совместной деятельности, факторы организационно-группового плана. Они являются поэтому уже не контргрупповыми по характеру включения этих ведущих детерминант, а подчеркнуто *прогрупповыми*. Однако все эти детерминанты представлены в них в персонифицированном и потому опосредствованном, имплицитном виде. Решения данного уровня реально составляют очень важный и широко представленный атрибут управленческой деятельности. Они вырабатываются и принимаются руководителем вне непосредственного контакта с управляемой организацией, вне коммуникативных отношений с ее членами. Данное обстоятельство адекватно отражает объективное положение вещей, при котором на практике нецелесообразно, да и невозможно реализовывать все управленческие решения в коллегиальной форме. По своей номенклатуре они очень разнообразны и в целом подобны основным видам решений, представленным в теории индивидуально-группового выбора [6, 27]. Таким образом, психологическая сущность автономных решений состоит уже не в подавлении и подмене индивидуальным выбором интериндивидуального, а лишь в доминировании первого при обязательном учете второго.

² Понятие "субъектного базиса" фактически эквивалентно категории "коллективного субъекта" и означает, во-первых, количественный состав вовлеченных в процесс решения индивидов; во-вторых, качественные особенности сформировавшейся таким образом "группы решения" – ее структуру, отношения соподчинения (иерархии и субординации), характеристику ее коммуникативной сети.

го. Причем, это происходит в опосредствованной форме, вне развернутых интериндивидуальных контактов.

В локально-коллегиальных решениях межличностные детерминанты уже переводятся в эксплицитную форму; процедура их выработки принимает развернутый интериндивидуальный характер. В процесс принятия решения в них обязательно включается некоторая подгруппа, входящая в общий состав группы (организации), по отношению к деятельности которой вырабатывается решение. Эти решения, являясь эксплицитно-коллегиальными, включают в свой субъектный базис не всех членов группы (организации), т.е. выступают именно как локально-коллегиальные. Та локальная подструктура группы (организации), которая непосредственно вырабатывает решение, делает это в условиях ее иерархического соподчинения руководителю. Несколько заостряя психологическую сущность этих решений, можно сказать, что они в наибольшей степени синтезируют в себе черты как индивидуального, так и интериндивидуального выбора, но не являются ни теми, ни другими "в чистом виде". Они образуют обширный диапазон, располагающийся в континууме, образованном этими двумя классами решений. Локально-коллегиальные решения имеют характер групповых, но не паритетных, а иерархически организованных. Субъект их выработки приобретает черты не только интересубъектности, но и иерархичностью собственной структуры. Они наиболее вариативны по формам и мере своей развернутости (а следовательно, – по многообразию конкретных видов и стратегий), что определяется большими различиями в диапазоне изменения меры полноты их "субъектного базиса".

Достигая своего максимума, расширение объема "субъектного базиса" (т.е. числа лиц, актуально вовлеченных в процесс решения) приводит к тому, что в процессы подготовки решения может включаться вся группа (организация) в целом. Это переводит решения на принципиально иной – интегративно-коллегиальный уровень организации. Он характеризуется подчеркнутой специфичностью своего стратегического и процедурного состава, своеобразными изменениями, а часто и инверсией соотношений роли иерархического и координационного – коллегиального принципов в их выработке, при которой второй доминирует над первым. Конкретно речь идет о том, что в наиболее значимых для функционирования организационных структур управления случаях даже нормативно регламентируется такая организация процедуры выработки решения, которая требует вовлечения в нее всего состава этих структур. При этом следует выделить две основные разновидности данных решений. В первой из них вся группа реально (актуально) вклю-

чается в процедуру выработки решения; решения вырабатываются в условиях непосредственного контакта всех членов группы (организации). Во второй – в процессе решения актуально включаются лишь некоторые представители тех или иных организационных подструктур общей структуры, которые, однако, персонифицируют позиции и интересы всех иных членов соответствующих подструктур (т.е. являются их "делегатами"). Решения данного уровня являются таким образом своеобразным противовесом авторитарному началу, механизмом компенсации "власти руководителя" со стороны "власти подчиненных" и средством достижения "баланса властей" [24]. Здесь, в отличие от всех иных уровней ПУР, интериндивидуальный выбор доминирует над индивидуальным.

Наконец, последний из установленных уровней – *метаколлегиальный* также характеризуется глубокими, качественными отличиями от всех иных уровней. Как известно, практически любая организационная структура одновременно является подструктурой какой-либо более общей управленческой системы. Поэтому и руководитель каждой организации, будучи иерархически главным в ней лицом, одновременно включен в более общую организационную структуру – но уже на правах ее рядового члена. Функционируя в этой более общей организационной структуре (метаструктуре), руководитель обязан учитывать интересы возглавляемой им организации. Однако он лишен возможности непосредственного контакта с ней, учета ее коллегиального мнения. Наоборот, он непосредственно испытывает воздействие, а часто – *давление* иной метаструктуры, которое может не совпадать с интересами группы, представляемой руководителем. Ключевые особенности этих решений связаны с их ярко выраженным *маргинальным характером*, обусловленным тем, что в них имеет место *феномен удвоения референтных групп* решения. Руководитель обязан выражать интересы "своей" организации и одновременно он становится реальным членом более общей организационной структуры – должен подчиняться ее правилам и нормам. Эти две позиции не всегда (а реально – редко) гармонизируются, но, напротив, часто вступают в антагонистические отношения. Данные решения должны быть интерпретированы и как *маргинальные*.

Все установленные уровни характеризуются глубокими и множественными, т.е. именно *качественными* различиями одновременно по ряду ключевых психологических параметров. Все они, как можно видеть из представленной выше характеристики, различны по способам интеграции в них "субъектного базиса", иерархической организации их коллективного субъекта. Далее, каждый уровень обладает специфическим *симптомокомплексом* эмпирических характеристик и

свойств. Они различны по мере обратимости вырабатываемых решений, их компенсируемости, по своей “мощности”, процедурной организации (как нормативно регламентируемой, так и дескриптивной), по частоте реализации в деятельности и соотношению со специфическим кругом задач ее организации, по своим эмпирическим референтам. Наконец, существуют и более имплицитные различия уровней, обнаруживаемые экспериментальными средствами. К их числу относятся, в первую очередь, выявленные экспериментально различия в *структурах индивидуальных качеств субъекта, реализующих решения каждого уровня, а также в интегративных структурах основных компонентов выбора на разных уровнях*³ [3].

Обоснованность дифференциации описанных уровней связана еще и с тем, что вся их совокупность естественным образом синтезируется в целостную иерархию. Главной причиной этого выступает существование у них закономерных *межуровневых взаимодействий* и переходов, механизмов межуровневого согласования в целом: иерархической соподчиненности уровней, формирования вышележащих уровней по типу интеграции ниже лежащих и др. [3].

Установление уровневой структуры процессов ПУР обнаруживает еще одну существенную психологическую закономерность. Она заключается в *механизме фиксации* уровней процессов ПУР в *стилевых* особенностях их реализации и, далее, в *типологических* вариантах деятельности руководителя. Каждый из уровней детерминирует при этом тот или иной обобщенный способ поведения в ситуациях выбора. Этот способ, повторяясь и развиваясь, приобретает характер субъективно предпочитаемого и в итоге закрепляется в стиливых различиях реализации процессов ПУР. В результате дифференцируются пять основных *индивидуальных стилей реализации процессов ПУР*, изоморфных каждому из пяти уровней их организации [4].

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Категория функциональных закономерностей является весьма широкой и гетерогенной, а проблема их изучения – комплексной и многоаспектной. По отношению к исследованию процессов ПУР объективно главным ее аспектом выступает изучение их собственно *процессуальной организации*. Оно, в свою очередь, дифференцируется на *микро- и макропроцессуальный анализ*.

³ Основными “компонентами выбора” в теории решений считаются: информационная основа, правила, критерии, способы принятия решения, а также альтернативы и гипотезы выбора [6, 17, 27].

Микропроцессуальный анализ процессов ПУР направлен на установление собственных “внутренних” закономерностей их функционального генеза, раскрытие “логики движения” этих процессов. Он обычно формулируется в теории как проблема определения основных *этапов* управленческих решений и их организации в определенную последовательность. Затем устанавливается последовательность ряда этапов решения⁴, по которым “надо пройти” для выработки и принятия решения. Такой “дискурсивно-стадиальный” подход рассматривается как основной и “канонический”, если не сказать – аксиоматический. По отношению к нему, по-видимому, бессмысленно занимать критическую позицию, а сам он не является полностью неправильным. Однако он лишь достаточно приблизительно, а часто не вполне адекватно характеризует *реальную* психологическую картину процессуальной динамики управленческих решений. Он представляет собой скорее *нормативный* идеал, своего рода “рационалистический оптимум”. Это лишь наиболее полная (и уже поэтому – отнюдь не единственная) форма процесса выработки решений, которую они *могут* принимать, но чаще *не принимают*, реализуясь существенно иначе.

Наш опыт изучения данного вопроса показывает, что основной является другая закономерность функционального генеза процессов ПУР. Они в общем случае делятся не по типу интеграции инвариантной совокупности жестко и априорно предзаданных этапов (стадий), а по типу *дифференциации исходно целостного и нерасчлененного* образования лишь на те этапы, которые необходимы и достаточны для выработки и принятия решения в каждом конкретном случае. В относительно несложных (но одновременно и наиболее частых – типичных) ситуациях деятельности процесс ПУР предстает обычно в минимально развернутом виде. Он может обретать форму прямого перехода от этапа формирования представления о задаче выбора к решению и вообще не включать каких-либо других промежуточных стадий. Подобный тип решений можно охарактеризовать как “выбор без перебора” [3, 6]. Посредством дополнительного дифференцирующего шага в процесс решения может включаться этап различения и(или) формирования альтернатив. Далее, но обязательно вследствие усложнения ситуации, необходима дифференциация и на иные этапы (“критериального оценивания” альтернатив, их элиминации, ранжирования критериев по приоритету, “взвешивания” альтер-

⁴ Например, один из типичных перечней этапов выглядит следующим образом: 1) различение проблемы; 2) формулировка проблемы; 3) редукция исходной неопределенности от конечного множества альтернатив; 4) нахождение критериев; 5) анализ альтернатив по критериям; 6) выбор; 7) реализация и коррекция выбора [28].

натив и т.д.). Процесс ПУР поэтому не вполне правомерно рассматривать как организацию изначально предзаданных этапов; даже сама их представленность в процессе не задана исходно, а определяется сложностью ситуации. Мера дифференцированности процесса на этапы и, значит, само их количество в нем должно быть не максимальным, а *достаточным* для достижения цели.

Таким образом, суть функционального генеза процессов ПУР – это дифференциация изначально целостной процессуальной системы на ее компоненты – этапы. Но тем самым и весь процесс ПУР предстает как закономерно организованная динамика специфически временной, *процессуальной системы*. Показательно, что процессуальная динамика управленческих решений, как свидетельствуют результаты исследований [3–5, 7], подчиняется основным принципам системного генезиса, строится по ним (принципы неравномерности, гетерохронности, консолидации, нелинейности, взаимосодейственности и др. [15]). Вместе с тем, процессуальное содержание управленческих решений богаче, а, главное, противоречивее, нежели гармоническое в целом и сбалансированное развертывание процесса, описываемое известными системогенетическими принципами. Наряду с ними большую и фактически определяющую роль играют и иные обнаруженные нами принципы процессуальной организации.

Первый из них – это принцип *минимально достаточной дифференциации*, охарактеризованный выше: процесс дифференцируется лишь на такое количество этапов, которое необходимо и достаточно для достижения результата – принятия решения. Второй – принцип *целевой детерминации*. Цель по отношению ко всему процессу реализует свою основную функцию, являясь его системообразующим фактором. Это означает, что весь процесс развертывается не “от начала к концу”, не “от условий к результату”, а наоборот, от цели (как идеального образа результата – требуемого решения) к процессу. Именно целевая детерминация обеспечивает скоординированность всех этапов решения, их взаимоувязку и содействие конечному результату. Третий – *принцип иерархичности*, состоящий в том, что отдельные этапы процесса ПУР являются, во-первых, различными по своей значимости, а во-вторых, в структуре всего процесса соподчинены именно в соответствии с ней. Так, этапы формирования субъективного представления о задаче выбора и собственно выбор альтернативы включены в процесс решения практически при любой степени его дифференциации. Они поэтому характеризуются максимальной значимостью, образуют высший уровень иерархии этапов. Другие же этапы – формирование критериев, оценки альтернатив и др. – могут либо включаться в процесс, либо нет, в зависимости от сложности конкретной ситуа-

ции. Они являются поэтому объективно менее значимыми, иерархически соподчиненными и производными. Четвертый – *принцип итеративности*, означающий такую организацию процесса, которая допускает не только его “линейное”, однонаправленное развертывание, но и многократные “возвраты” с последующих этапов на предыдущие, сканирование содержания прошлых этапов в свете содержания последующих. Благодаря этому становится возможным обмен содержанием между различными фазами решения, что существенно оптимизирует весь процесс, повышает его “мощность”. Он является также и необходимым условием его целостности и внутренней согласованности.

Таким образом, проблема процессуальной организации управленческих решений получает иное, чем это принято традиционно, решение. Вся процессуальная организация, феноменологически проявляющаяся в последовательности ее этапов, в действительности регулируется определенными и достаточно общими закономерностями – *принципами функционального генезиса*. Они частично воспроизводят совокупность системогенетических закономерностей, а частично характеризуются новыми принципами. Эти принципы образуют *имплицитный инвариант* процессуальной организации управленческих решений. Благодаря ему процессы ПУР обретают системность организации не только в структурном, но и в функционально-динамическом, процессуальном плане. Самое течение процесса решений раскрывается с этих позиций как специфическая *диакроническая система*. Она, как и любая иная система, характеризуется системными качествами, являющимися продуктами соорганизации ее компонентов (в данном случае – этапов). Все это лежит также в основе свойства *недизъюнктивности* процесса ПУР (равно как и любых иных психических процессов [2]); указывает на условность и искусственность любых способов его “разбиения” на этапы и фазы, вскрывает иные описанные выше принципы его организации.

Макропроцессуальный аспект изучения процессов ПУР связан с раскрытием их соотношений с иными процессами группового и совместно-деятельностного функционирования (как инструментального, так и экспрессивного планов). Главным при этом, безусловно, является вопрос о том, сводимо ли содержание процесса ПУР ко всем иным процессам – к их аддитивной совокупности, или же нет. Действительно, процесс ПУР *реализуется* на основе известных процессов группового и деятельностного функционирования, осуществляется “через них” и “в них”. Но это не означает, что он исчерпывается ими и сводится к ним. Тому существует множество фактических и экспериментальных подтверждений, а также теоретических аргументов [3, 4, 6, 7]. Сама суть интег-

ральных процессов в том и состоит, что они (в том числе, разумеется, и ПУР), реализуясь на основе всех известных локальных процессов инструментального и экспрессивного планов, используя их в целях своего осуществления, одновременно придают им закономерную организацию. Например, в составе интегрального процесса ПУР все они организуются таким образом, чтобы в максимальной степени содействовать выработке решения, интегрируются в направлении достижения этой цели. При этом каждый из локальных процессов, включаемых в интеграцию, представлен в ней в том аспекте и в том качестве, которые наиболее адекватны тем целям, ради которых сама эта интеграция и осуществляется. Все иные локальные процессы переводятся при этом в режим *взаимосодействия* в плане достижения результата. Такая соорганизация (по типу целевой интеграции) порождает специфически *генеративные-синергетические эффекты*. Известные в настоящее время локальные процессы группового функционирования выступают тем материалом и той “онтологической базой”, на основе которой реализуются интегральные процессы. Последнее, однако, задают новый, организационный контекст для структурирования первых, синтезируют их в соответствии со спецификой основных деятельностных задач. Внесение такой дополнительной организации приводит к новым особенностям группового функционирования, которые не обнаруживаются у локальных процессов по отдельности. Отношение интегральных процессов регуляции совместной деятельности и традиционно описанных процессов группового функционирования раскрываются как соотношение целого и части, структуры и компонента. Включаясь в состав интегральных, локальные процессы группового и совместно-деятельностного функционирования не только сохраняют свою качественную *определенность*, но и приобретают дополнительную качественную *специфичность*.

Все это в полной мере проявляется и в содержании процессов ПУР. Каждый из известных процессов и феноменов группового функционирования, включаясь в процессы выбора, безусловно, сохраняет свою “самость” (качественную определенность), но приобретает и очевидную специфичность. При этом каждый из них может и *гипертрофироваться*, и *редуцироваться*, и даже *инвертироваться*, как бы менять свой смысл. Например, процессы внушения, подражания, а частично даже заражения, комплексно и *гипертрофированно* предстают в таком специфическом и многомерном решенческом явлении, как феномен Groupthink – в “процессе деформированного группового мышления” [25]. Другой процесс – убеждение – чаще всего именно в процессах ПУР как бы “свертывается” (например, из-за недостатка у руководителя действенных аргументов,

условий цейтнота и пр.): он очевидным образом *редуцируется* и приводит к ряду новых феноменологических следствий, в частности, к явлению *гипорационализации аргументации* [28], а далее к “соскальзыванию” на подчеркнуто авторитарические стратегии выработки решения. Наряду с этим могут иметь место и *инверсионные* трансформации. Так, процессы межличностной конкуренции, соперничества, дифференциации лидера могут в условиях выбора “оборачиваться”, порождая известные феномены “избегания лидерства” [22] и “виртуального решателя” [28], а также приводить к редукции феномена “идиосинкразического кредита” [24]. Возможно возникновение *новых* феноменов: например, наиболее общий процесс групповой динамики (социальной фасилитации), проявляясь в составе процессов ПУР, порождает такой фундаментальный и широко известный “решенческий” феномен, как явление “позитивного сдвига риска” (risky shift) [31]. Подобные примеры можно продолжать очень долго. По существу, вся феноменология и процессуальное содержание процессов управленческих решений есть не что иное, как спецификация известных общих процессов и явлений по отношению к ситуациям выбора, приводящая к их *новым* особенностям, граням и проявлениям. Совокупность новых качественных особенностей (процессуальных, феноменологических и иных) и составляет ту “процессуальную прибавку”, которая не позволяет редуцировать содержание управленческих решений до аддитивной совокупности реализующих их более локальных процессов. Отметим также, что данное обстоятельство обнаруживается и экспериментально. Наиболее общим результатом такого рода экспериментов является то, что на долю *взаимодействия* (фактически – интеграции) локальных процессов приходится не только *значимая*, но даже *большая* часть всей дисперсионной нагрузки при выполнении задач на групповое принятие решения [3, 4, 6]. Тем самым находит еще одно подтверждение и наше общее положение о специфичности психологического статуса процесса ПУР как такового. Он предстает не только как *унитарный*, хотя и гетерогенный (что явилось итогом структурного изучения), но и как *ортогональный*, хотя и производный от синтеза всех иных процессов группового и совместно-деятельностного функционирования⁵.

⁵ В связи с этим встает еще один важный вопрос – о психологической структуре *способности к управленческим решениям*. Он, однако, выходит за рамки данной статьи; поэтому отметим лишь, что с позиций развитого подхода оказалось возможным установить принципиальные особенности данной способности и выявить ее психологическую архитектуру, представленную в “пятифакторной модели” способности к принятию управленческих решений [3].

Итак, полученные в ходе изучения функциональной организации закономерности процессов ПУР должны быть поняты как по существу порядковые, интегративные по своим механизмам и специфике проявления. "Не отменяя" всех иных психологических особенностей организации процессов ПУР, а также входящих в их состав других более локальных процессуальных и деятельностных образований, они, тем не менее, вскрывают новый специфически интегративный пласт закономерностей этой организации; позволяют поэтому выявить новую грань общей функциональной организации этих процессов; эксплицировать их дополнительное процессуальное содержание.

ОСОБЕННОСТИ ГЕНЕЗИСА ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Заключительным этапом цикла исследований явилось изучение процессов ПУР в их генетическом плане. Его реализация сопряжена однако с наибольшими трудностями. Во-первых, проблема ПУР не только наиболее слабо разработана именно в генетическом аспекте, но и фактически даже не поставлена в этом плане. Во-вторых, процесс ПУР, будучи интегративным и многоаспектным, обуславливает взаимодействие в его становлении сразу *нескольких* сложных линий генетического развития. В качестве главных среди них выступают: формирование и развитие процессов *индивидуального* выбора; становление и эволюция форм совместного *интериндивидуального* выбора; влияние *общедетельностной* (точнее – совместной деятельностной) детерминации на генезис принятия решения и др. Поэтому профессиогенетическое исследование процессов ПУР должно быть также дифференцированным, направленным поочередно на раскрытие основных указанных выше аспектов генезиса.

Уже сама по себе постановка данной проблемы сразу же порождает множество вопросов и неожиданных ее сторон. Дело в том, что управленческая деятельность в аспекте генезиса процессов выбора является, по-видимому, наиболее специфичным видом профессиональной деятельности. Действительно, можно, конечно, с большой долей уверенности априорно полагать, что в ней, как и во всякой иной, происходит прогрессивное развитие этих процессов. Однако нельзя игнорировать и тот важнейший факт, что уже сам *отбор* (неважно в какой форме – либо специально организованный, либо "стихийный") на руководящие, управленческие должности в значительной мере как раз и происходит на основе *критерия сформированности* процессов индивидуального выбора. Гораздо больше вероятность стать руководителем (при прочих равных условиях) у того, у

кого эти процессы уже *сформированы и развиты* в относительно большей степени. Однако если они уже сформированы, то что же происходит с ними в дальнейшем, в ходе профессиогенеза? Как эволюционирует индивидуальный выбор, и как эта эволюция взаимодействует с развитием общей структуры управленческой деятельности?

При изучении первого основного аспекта генезиса процессов ПУР (в плане механизмов индивидуального выбора) было обнаружено, что формирование и развитие процессов ПУР подчиняется основным принципам генезиса системных образований и, следовательно, выступает по своему содержанию как *системогенез*. Наиболее значимо при этом, на наш взгляд, то, что все эти принципы характеризуют не только развитие отдельных сторон процессов выбора (хотя и их тоже), но и динамику формирования *уровневой структуры процессов ПУР*. Иными словами, эти принципы разворачиваются "в пространстве уровней" организации процессов ПУР. Генезис *интегративных* форм процессов ПУР-уровней характеризуется принципами неравномерности, гетерохронности, консолидации, прогрессирующей дифференциации и др. Например, различные уровни формируются *неравномерно*, существенно разными темпами на отдельных фазах профессиогенеза. На его начальных фазах наиболее интенсивно формируются решения автономного и локально-коллегиального уровней; затем темпы их развития резко замедляются. На более поздних фазах профессиогенеза более интенсивно представлено развитие решений интегративно-коллегиального, метаколлегиального и автократического уровней (которые в начале профессиогенеза эволюционируют в гораздо меньшей мере). Развитие уровней характеризуется и *гетерохронностью*: периоды наиболее интенсивного развития различных уровней приурочены к разным фазам профессиогенеза; причем, развитие одних уровней может сопровождаться не только стагнацией других, но и их регрессионным, инволюционным развитием. Обнаруживается и принцип *консолидации*: механизмы и средства, складывающиеся в ходе формирования того или иного уровня, начинают затем использоваться для формирования иных уровней. Например, развитие и совершенствование автономных решений выступает действенной предпосылкой для развития локально-коллегиального уровня процессов ПУР, а он, в свою очередь, существенно способствует оптимизации и формированию решений интегративно-коллегиального уровня. Все сказанное требует понимания генезиса процессов ПУР как формирования и совершенствования их *уровневой структуры*, происходящих по системогенетическому типу.

Вместе с тем следует учитывать, что весь генезис процессов ПУР разворачивается под определя-

ющим воздействием общедеятельностной детерминации. Он поэтому по необходимости приобретает черты *производности* и “вторичности” по отношению к генезису системы деятельности. Он раскрывается как специфический тип системогенеза – производный, *деятельностно-опосредствованный системогенез*. Одной из главных его особенностей является важная и играющая по существу определяющую роль в нем система *элиминативных средств* и механизмов процессов выбора, их формирование и развитие в профессиональном генезе. Суть последних состоит в том, чтобы заменить саму необходимость в реализации процессов ПУР иными, как правило, субъективно более надежными и менее рискованными средствами организации деятельности; в том, чтобы уйти от необходимости в решении как таковом, спрогнозировать возникновение ситуаций выбора, “обойти” их. Элиминативные явления наиболее широко представлены именно в управленческой деятельности [3]. В целом они глубоко и органично связаны с процессами выбора. Во-первых, уход от решений, их избегание – это само по себе, пусть и специфическое, но принятие решения. Во-вторых, даже в тех случаях, когда элиминативная тенденция и не срывается до конца, а субъект все же вынужден идти на принятие конкретного решения, прежде чем он это сделает, он практически всегда принимает своего рода “решение о решении”: идти на выбор как таковой или постараться избежать его. Поэтому, будучи явлениями, противоположными процессам принятия решения, они ими же и порождаются, выступают специфической формой реакции субъекта на возникновение ситуаций неопределенности или на возможность их возникновения. Следовательно, процессы принятия решения, включаясь в систему деятельности, выступают не только в своей прямой, но и в одной из *превращенных* своих форм. За пределами системы деятельности эта превращенная форма, составляющая очень важный аспект поведения субъекта, не обнаруживается и не может быть обнаружена.

Входя профессионального генеза имеет место очень интенсивное развитие форм элиминативного поведения [3, 6, 7]. Более того, мера сформированности средств *адекватной* элиминации положительно и значимо коррелирует с эффективностью управленческой деятельности в целом. К ним, в частности, относятся: распределение существенной части решений среди подчиненных и возложение решений на них; адекватное прогнозирование “трудных” ситуаций выбора и их профилактика вплоть до полного предотвращения; подготовка к ситуациям, которые нельзя “обойти”, но сложность которых можно уменьшить еще до их возникновения и др.

Итак, формирование элиминативных средств и их большая роль в общем ходе генезиса управ-

ленческой деятельности указывает на то, что в нем синтезированы две достаточно противоречивые линии. Во-первых, имеет место развитие процессов ПУР как таковых, повышение их потенциала, совершенствование его процессуальных и результативных характеристик. Во-вторых, еще более отчетливо возрастание функциональной роли элиминативных средств и механизмов в организации деятельности. Это со всей очевидностью обнаруживает, что в ходе профессионального генеза формируется способность ухода от самой необходимости в реализации многих решений, их “профилактика”. Формируются такие способы и средства планирования деятельности, которые минимизируют число ситуаций выбора. Развивается умение распределения и оптимального переложения решений на других – соподчиненных лиц (а также многие иные средства элиминации). Несколько заостряя содержание второй линии генезиса, можно сказать, что в ходе профессионализации руководителя формируется не только *умение принимать решения*, но и *умение их не принимать*. Общим следствием усиления функциональной роли элиминативных механизмов является переход от *пассивной стратегии* организации деятельности, строящейся по типу реагирования на возникающие ситуации неопределенности, к *активной стратегии*.

Рассмотренные линии профессионально-генетического развития процессов ПУР находят свое обобщенное, синтетическое проявление в еще одной генетической закономерности. Она связана с развитием этих процессов в наиболее специфическом для любых процессуальных образований аспекте – аспекте формирования их *операционного состава* [13, 15]. Этот аспект, имея значимым собственно генетический смысл, в то же время выходит за его пределы, поскольку приобретает принципиальное методологическое значение и для проблемы ПУР в целом; он вновь возвращает анализ к проблеме специфичности и самостоятельности психологического статуса процессов ПУР.

Действительно, если в ходе профессионального генеза имеет место формирование специфического операционного состава этих процессов, то это означает, что и сами они формируются как *качественно специфические* регуляторы деятельности, *несводимые* по своему содержанию ко всем иным ее процессуальным образованиям. Специальные исследования [3, 4, 6, 7] свидетельствуют о закономерности именно этой точки зрения, поскольку выявляют наличие не только специфического, он и очень дифференцированного, разнообразного по содержанию операционного состава процессов ПУР. В нем представлены, в частности, операции *распознавания* ситуаций ПУР и *инициации* задач на принятие решения; *формирования* “субъектного базиса” решений и *объективации*

представления о задаче ПУР; *целевого опосредствования и мотивирования; агрегирования* индивидуальных предпочтений; операции *принуждения и контрольные* операции; операции *ролевого распределения* функций выработки решений; операции *санкционирования* и межличностной *координации* и мн. др. Практически все они не только *отсутствуют* в операционном составе индивидуального выбора, но и в некотором отношении *противоположны* ему. Например, операции объективации задачи выбора, т.е. ее максимально рационализированной, намеренно “освобожденной” от субъективной окраски, совершенно необходимы для управленческих решений, являются залогом их эффективности. Однако они не только лишены смысла, но и отрицательно влияют на эффективность индивидуального выбора. Наоборот, как показано в [6, 17], для индивидуальных решений большее значение имеет придание “представлению о задаче выбора” именно субъективного характера, опирающегося не только и не столько на объективно-рационалистические основания, сколько на имплицитные и часто неосознаваемые (интуитивные, невербализуемые) компоненты личного и профессионального опыта.

Все рассмотренные закономерности процессов ПУР раскрывают, таким образом, содержательную сторону их трансформаций в ходе профессиогенеза. Они поэтому составляют методологическую базу для решения важной задачи прикладного плана – задачи разработки средств *целенаправленного формирования* процессов ПУР, разработки эффективных средств их тренинга, включенного в общую систему профессиональной подготовки руководителей.

* * *

Завершая обобщение результатов, необходимо вновь обратиться к особенностям общей логики и структуры исследования – к его стратегии. Она образована последовательностью ряда основных гносеологических этапов, планов познания, предписываемых общенаучным принципом системности: онтологическим (раскрытие качественной определенности и качественной специфичности предмета), структурным, функциональным и генетическим. Через синтез получаемых при их реализации результатов формируется целостное представление о предмете, преодолевается односторонность его “аспектного”, аналитического (т.е. претеоретического) изучения. Одновременно в них основные закономерности предмета получают свое объяснение в плане главных *типов причинности* – структурной, функциональной, генетической. Поэтому совокупность полученных при реализации такой стратегии результатов сама характеризуется чертами системности, а значит – и концептуальной цело-

стности. Совокупность знаний, организованная как система, и есть, по существу, теория как таковая. Все это выступает решающим условием для перевода существующих и вновь получаемых психологических данных о процессах ПУР с претеоретического на собственно теоретический уровень. Он тем и отличается от первого, что знания на нем перестают быть просто суммой или совокупностью (конгломератом), обретают статус системы гносеологического типа – статус теории. Предмет раскрывается в них целостно, во всех его основных измерениях. Именно такое целостное интегративное знание наиболее релевантно собственно практическим задачам, на решение которых, в конечном итоге, направлено развитие самой теории.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. Киев, 1990.
2. Брушлинский А.В. Субъект: мышление, учение, воображение. М., 1996.
3. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М., 1998.
4. Карпов А.В. Психология менеджмента. М., 1999.
5. Карпов А.В. Психология принятия межличностных решений. М., 1993.
6. Карпов А.В. Психология принятия решения в профессиональной деятельности. М., 1991.
7. Карпов А.В. Методологические основы психологии принятия решения. Ярославль, 1999.
8. Кузьмин В.П. Принцип системности в теории и методологии К. Маркса. М., 1984.
9. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975.
10. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984.
11. Мейстер Дж. Эргономические основы разработки сложных систем. М., 1979.
12. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. М., 1984.
13. Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. М., 1973.
14. Совместная деятельность / Под ред. Журавлева А.Л. М., 1988.
15. Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М., 1982.
16. Arrow K.I. Social Choice and Individual Values. N.Y., 1957.
17. Brayboorke D., Lindblom C. A Strategy of Decision. N.Y., 1963.
18. Core W.J. Administrative Decision-Making: A Heuristic Model. N.Y., 1964.
19. Cumming M. The Theory and Practice of Personnel Management. London, 1968.
20. Emery W., Niland P. Making Management Decision. Boston, 1968.

21. Fisher B.A. Small Group Decision-Making: Communication and Group Process. N.Y., 1976.
22. Group Decision-Making / Ed. Brañd H. London, 1982.
23. Harrison E.F. The Managerial Decision-Making Process. Boston, 1975.
24. Hollander E.P. Leader, Groups and Influence. N.Y., 1964.
25. Janis I. Victims of Groupthinking. Boston, 1972.
26. Levinger B., Schniger D. Test of "risk-as-value" Hypothesis // J. Person. and Soc. Psychol. 1969. V. 11. № 2. P. 165-169.
27. McGrimmon K.R., Taylor R.N. Decision-Making and Problem-Solving // Handbook of Industrial and Organizational Psychology. N.Y., 1982.
28. Organizational Psychology // Ed. by Kolb D.A. et al. N.Y., 1984.
29. Shull F., Delberg A., Cummings L. Organizational Decision-Making. N.Y., 1970.
30. Simon H.A. New Science of Management Decision. N.Y., 1960.
31. Stoner J.A. A Comparison of Individual and Group Decision Involving Risk. N.Y., 1961.
32. Vroom V., Yetton U. Leadership and Decision-Making. Pittsburgh, 1973.

PROCESSES OF DECISION-MAKING IN THE STRUCTURE OF MANAGEMENT ACTIVITY

A. V. Karpov

*Dr. sci. (psychology), professor, head of the chair of psychology of labour,
Yaroslavl state univ. named in honor of P.G. Demidov*

The results of the studies of the processes of decision-making in management activity on the complex strategy including activity, structural, functional and genetic stages are generalized. A new approach to the study of decision-making in management is formulated. According to this approach decisions are considered as representatives of particular class of integral processes of regulation of joint activity on hierarchical type. It is proved that the processes of management decision-making (PMD) are organized in activity on the basis of structural-level principle in integral hierarchy with five macrolevels. The main styles of realization of PMD are revealed. The functional organization of the processes of decision-making in management is characterized in details; the main process principles of their functional genesis and their relation to other instrumental and expressive processes of organization of joint activity are revealed. The five-factors model of psychological structure of ability to management decisions is given. The main regularities of the genesis of PMD in the process of the subject's mastering of profession are revealed and characterized. An attempt to synthesize the results in integral system of conceptual representations concerning PMD is made.

Key words: management decision-making, management activity, joint activity, hierarchy of management, integral processes of management, ability to management decisions, professiogenesis of management decision.