

Социология управления

© 2006 г.

С.В. ВАВИЛОВ

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ВАВИЛОВ Станислав Владимирович - кандидат юридических наук, член Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.

Важнейшим фактором, обуславливающим принятие важных политических решений, являются психологические качества личности. Как отмечает А.В. Карпов, "если сравнивать значимость двух основных категорий детерминант процессов принятия управленческих решений - объективные и субъективные, то именно последним принадлежит большая роль в обуславливании результативных параметров и процессуальных характеристик решений" [1]. В связи с этим, возникает необходимость более конкретно и системно проанализировать качества личности, которые существенно влияют на процесс принятия различных решений, в том числе - политических, поскольку в этой сфере "сотрудничают и конкурируют не просто представители безличных общественных групп, а живые люди. Их идеи, таланты, амбиции и ограничения оказывают прямое воздействие на политический процесс" [2]. При выработке эффективных технологий и методов принятия политических решений необходимо учитывать психологический портрет личности, являющийся своеобразной "подструктурой" ее психологического образа. Какие конкретные характеристики личности играют наиболее важную роль? Прежде всего, поведение человека обусловлено особенностями его психики - **темпераментом** (уровнем психической активности и эмоциональности) и **характером** (волевыми качествами). Кроме того, поведение человека обусловлено его умственными способностями, включающими в себя независимые составляющие - **память, интеллект и личностные знания**. Темперамент, характер, память и интеллект являются *психологическими константами* личности, т.к. практически не зависят от социальной среды и весьма незначительно меняются с течением времени. Личностные знания человека, напротив, постоянно изменяются и дополняются в зависимости от особенностей его социального окружения и продолжительности существования.

Психологические константы

Темперамент. В современной психологии под ним понимают только динамические характеристики психики человека - интенсивность и ритмичность протекания психических процессов, а не их содержание. Темперамент является биологическим фундаментом личности, обусловлен свойствами нервной системы человека, строением его тела и особенностями обмена веществ в организме. С одной стороны, темперамент зависит от наследственных факторов и практически не поддается изменению, а с другой - существенно определяет стиль поведения человека, психологические способы организации его деятельности, в том числе в сфере принятия решений. Поэтому необходимо рассматри-

вать типы темперамента - *сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик*. В зависимости от типа темперамента личности, необходимо ориентироваться на различные методологические принципы при организации процесса подготовки и принятия решений.

Так, к сангвинику (обладателю сильного, уравновешенного и подвижного типа нервной системы) применим принцип *"доверяй, но проверяй"*: в силу своей жизнерадостности и сверхобщительности, сангвиник легко дает обещания, но далеко не всегда их выполняет, поэтому для него нужно создавать дополнительные условия контроля.

К холерику (обладателю неуравновешенного типа нервной системы, с преобладанием возбуждения над торможением) применим принцип *"ни минуты покоя"*: холерик постоянно должен быть занят делом, иначе в силу быстрой возбудимости и вспыльчивости он может направить свою активность в разрушительном направлении, в том числе на собственных подчиненных.

Для флегматика (обладателя сильного, уравновешенного, но инертного типа нервной системы) актуален принцип *"не торопи"*: в силу своей медлительности, "толстокожести", флегматик не может эффективно работать в условиях навязанного дефицита времени, его не нужно подгонять, поскольку он сам рассчитывает свое время, индивидуальный темп решения проблемы.

Наконец, для меланхолика (обладателя слабого и неуравновешенного типа нервной системы) актуален принцип *"не навреди"*: в силу высокой чувствительности, мнительности и замкнутости, на него нельзя кричать, делать ему резкие и жесткие указания, поскольку он весьма чувствителен к интонациям и очень раним.

В "чистом виде" конкретный тип темперамента встречается редко. Скорее можно говорить о доминировании у человека того или иного типа темперамента. При этом, при выработке и принятии решений полезно учитывать, в частности, что сангвинику легче всего работать с меланхоликом, холерику - с сангвиником, а меланхолику - с флегматиком. Однако для сферы принятия политических решений достаточно на общем качественном уровне учитывать специфику темперамента лиц, он является важным, но не главным фактором, влияющим на выработку и принятие решений.

Характер. Он образует устойчивые особенности поведения личности, обусловленные в первую очередь его волевыми качествами. К его чертам относят внимательность, собранность, целенаправленность, наблюдательность и т.д. Важно учитывать качества характера, обусловленные, прежде всего, волевыми качествами. Человек с сильной волей отличается самостоятельностью в принятии решений, определенностью намерений и поступков. Безволие обычно расценивается как слабохарактерность, из-за которой даже при значительных знаниях и опыте человек в ряде случаев оказывается не в состоянии реализовать свои возможности. В этом плане полезно обратить внимание на следующие типы характера: *демонстративный, педантичный, застревающий и возбудимый*.

Демонстративная личность отличается повышенной решительностью, склонна к сильному выражению эмоций, к импульсивному обдумыванию и принятию решений; способна "вживаться в нужный образ", вытесняя из сознания травмирующие представления и активно демонстрируя свою веру в желаемое (даже если это желаемое нереально или маловероятно) с целью убедить в определенных действиях окружающих.

Педантичная личность, в силу нерешительности и боязни ошибиться, склонна постоянно проверять и перепроверять свои действия, чрезмерно долго и тщательно обдумывать принимаемые решения. В этом смысле педантичная личность - антипод демонстративной личности.

Человек *застревающего типа* характера склонен к длительной задержке сильных чувств - ярости, гнева, страха, радости и т.д. - которые могут с новой силой вспыхивать спустя недели, месяцы и даже годы. Люди этого типа отличаются обидчивостью и злопамятностью, у них наиболее распространенными "темами заикливания" являются ревность, преследование, месть. Такие люди могут простить обиду, но не забыть ее.

Наконец, **возбудимая личность** склонна к частому проявлению недовольства и раздражительности; склонна к импульсивным и непродуманным поступкам. Неумение

управлять своими эмоциями часто приводит такую личность к конфликтным отношениям с окружающими.

Память. Процесс принятия решений существенно зависит от особенностей памяти человека. Как известно, существует три ее типа: **сенсорная, кратковременная и долговременная** [3]. Виды памяти различаются временем удержания, объемом, способом кодирования и хранения информации. Первоначально информация из внешнего мира поступает в сенсорные регистры, где хранится примерно около трети секунды. Затем информация поступает в кратковременную память, где подвергается кодированию и может храниться в течение примерно 30 секунд. Без повторений информация в кратковременной памяти быстро вытесняется другой информацией. После кратковременной памяти информация поступает в долговременную память, представляющую собой неограниченное по объему хранилище, в котором информация, как показывают исследования психологов, может храниться неограниченно долго.

Кратковременная память является основной системой, где осуществляются обработка информации и процессы принятия решений. При этом лишь часть объективно-поступающей информации становится субъективно-воспринятой, а последняя часть переходит в долговременную память, из которой, в свою очередь, человек не всегда может извлечь (воспроизвести) необходимую информацию. Таким образом, для повышения эффективности принимаемых решений личность должна организовать процесс получения и обработки информации, учитывая объективные ограничения, накладываемые на этот процесс человеческой памятью.

Интеллект. Он - главный интегрирующий параметр личности, посредством которого достигается **понимание** проблемной ситуации и на этой основе осуществляется непосредственный акт принятия решений, выбора определенной альтернативы действий, при котором важно учитывать следующие относительно независимые друг от друга компоненты интеллекта: **аналитичность, рефлексивность и интуиция.**

Аналитичность (способность объективного **анализа** проблемной ситуации, свободного от эмоциональных оценок) обеспечивает интеллектуальную устойчивость личности к навязыванию мнений со стороны ближайшего окружения, экспертов, различных групп влияния.

Рефлексивность (способность объективного **самоанализа**) обеспечивает самокритичность, умение отделить объективные характеристики явлений от их личностной эмоциональной оценки со стороны личности.

Наконец, **интуиция** (способность **синтеза**, нахождения неожиданных, аналитически "непрочисляемых" решений) обеспечивает личность средствами решения наиболее сложных проблем и принятия решений в условиях информационной неопределенности и риска. Интуиция особенно важна при принятии решений в условиях информационной неопределенности и риска. Достаточно часто личность оказывается вынужденной "довериться интуиции, пойти на риск. Во-первых, потому, что даже правильное решение оборачивается ошибочным, если оно принято слишком поздно. Во-вторых, потому, что, как правило, такой вещи, как абсолютная уверенность не существует <...> 1000 процентов необходимой информации никогда не удастся собрать" [4]. Хотя четкий механизм действия интуиции еще не выявлен, имеется общее понимание того, что "интуиция опирается на ранее приобретенные знания, на зафиксированную мозгом информацию. Не всегда эта информация становится достоянием сознания и может быть точно описана словами или представлена другими логическими формами, т.е. речь идет о сигналах, воспринимаемых подсознанием. Здесь важен сам факт существования информации, ее наличия в мозге человека, принимающего решение, ибо только в этом случае возможен акт принятия решения на интуитивном уровне" [5]. Таким образом, поскольку в сфере политических решений роль интуиции особенно велика, эффективность принимаемых решений существенно зависит не только от психологических констант человека, но и от тех **личностных знаний**, которыми обладает лицо, принимающее решения.

Рассмотренные компоненты интеллекта относительно независимы и в то же время достаточно тесно связаны друг с другом. Типовые взаимосвязи между этими компонен-

тами также важно учитывать при разработке механизмов и методов принятия решений. Наиболее значимой является, в частности, обратная взаимосвязь между аналитичностью и интуицией: чем выше аналитичность личности, тем слабее его интуиция, и наоборот. Отсюда вытекают вполне естественные методологические рекомендации по организации процесса принятия решений в зависимости от того типа интеллекта (аналитического или интуитивного), которым характеризуется лицо, принимающее решение.

На протяжении длительного времени психологи, социологи, философы безуспешно пытаются найти некую уникальную, "лучшую" комбинацию психологических констант личности, обеспечивающую человеку статус лидера. Одни считают, что лидером может стать не всякий человек, что - это природный дар, лидером не рождаются. Другие полагают, что лидером человек становится благодаря таким качествам, как ум, энергия, воля, храбрость, умение предвидеть, уверенность в себе и т.д. При этом, как показывают результаты многочисленных исследований, в том числе и социологические по природе лидерства, нет ни одной черты, с которой согласились бы все авторы. Под сомнение ставятся ум, сила воли, инициативность и принципиальность. Более того, некоторые авторы считают, что волевые и принципиальные люди, способные противостоять массовым настроениям, обычно превращаются в изгоев общества, в то время как лидерами становятся те, кто идет на поводу группы, занимает выжидающую позицию и уступает желаниям большинства. На наш взгляд, подобные попытки найти психологическую формулу лидерства являются эфемерными. Поиск идеальных психологических характеристик лидера является не более чем погоней за химерой, попыткой найти то, чего нет в реальной действительности. Ответ на вопрос, почему это так, достаточно очевиден: условия, при наличии которых человек становится лидером, представляют собой сложный комплекс динамически связанных и в то же время независимых друг от друга параметров, в число которых входят, наряду со многими другими параметрами, и психологические константы личности. Ни один из таких параметров сам по себе не является определяющим, поскольку конечный результат - лидерство - является интегральным результатом динамического соотношения между целым множеством параметров. Именно поэтому в реальной социальной практике лидером, реальным руководителем может быть и человек, обладающий выдающимися психологическими характеристиками, и человек, не обладающий таковыми.

Иной вопрос - выявление личностных качеств, которые *способствуют* (наряду со многими другими факторами и условиями) принятию эффективных решений, и которые, если говорить в более широком плане, *полезно* иметь эффективному руководителю, лидеру. Различные авторы предлагают различные перечни такого рода индивидуальных качеств. К примеру, Л.И. Умайский выделяет ум, психологический такт, энергичность, требовательность, критичность, инициативность, общительность, настойчивость, работоспособность и ряд других [6]. По мнению же А.Л. Свенцицкого, прежде всего, важны следующие качества: компетентность, ответственность, гибкость, коммуникативность, волевые качества [7]. Перечень подобных наборов личностных качеств можно продолжить, однако в этом нет необходимости, поскольку в большинстве своем они слишком расплывчаты и неконструктивны для того, чтобы их можно было использовать при разработке методов принятия и поддержки управленческих решений.

Личностные знания

В отличие от рассмотренных выше психологических констант личности, личностные знания являются важнейшей *динамической* характеристикой процесса принятия решений. Их структура и содержание влияют на весь процесс принятия решений. Существенный прорыв в понимании структуры личностных знаний произошел тогда, когда было введено это понятие, включающее, в частности, фреймы, сценарии и другие понятия [8]. Введение этого понятия позволило представить память не просто как хранилище информации, а как систему различных структур знания.

В процессе принятия решений человек имеет дело не со знанием вообще, а с вполне конкретными структурами знаний. Индивидуальные различия в скорости обработки информации, ограничения в объеме памяти, по времени и другие факторы обуславливают необходимость оперирования именно структурами знаний. Прагматические знания включают в себя научные и обыденные знания, правдоподобные оценки, мнения и многое другое. Важно учитывать различия между имеющимся массивом "базовых" знаний и поступающими новыми. Особую разновидность прагматических знаний составляют социальные знания, куда входят знания о различных типах людей, о причинах их поведения, сведения о социальном взаимодействии, и т.д. Принятие политических решений предполагает и еще один тип знаний - знания о намерениях, целях, убеждениях и оценках лиц, вовлеченных в процесс принятия решения.

Среди различных подходов к интерпретации структур знания глубоким представляется "фреймовый" подход, в рамках которого принятие решения представляется как результат взаимодействия иерархических структур знания (фреймов), объединяющих как знания, уже имеющиеся в арсенале лидера, так и новые, поступающие извне. Проблема заключается в сложности целостного анализа таких иерархических структур, поскольку "совокупность знаний не подлежит четкому ограничению, они переплетены с интуитивными представлениями, предположениями, догадками, убеждениями и т.д., и находятся в постоянном изменении" [9].

Фреймы представляют собой блоки информации, описывающие упорядоченную во времени последовательность стереотипных событий. Роль фреймов в процессе принятия решений значительно сложнее: с одной стороны, они служат основой для формирования прогнозов относительно дальнейшего хода событий, с другой - задают рамки интерпретаций. В результате, механизм фреймов выступает в роли структурного ограничителя всего процесса обработки информации. Использование фреймов оказывается особенно плодотворным при обработке информации, в которой опущены или редуцированы ее отдельные звенья. Блочный принцип организации фреймов, в соответствии с которым при активизации одной из частей фрейма активизируются и все остальные его части, позволяет объяснить процесс восстановления невыраженной информации. Фреймы, представляющие наиболее стереотипные ситуации, активизируются быстрее, чем те, которые отражают менее типичные ситуации. При этом при анализе ситуации обычно активизируется одновременно несколько фреймов. Их построение - сложный, динамичный и творческий процесс, в основе которого лежит необходимость выбора, принятия того или иного решения. Фреймовая методология организации знаний удовлетворяет целям анализа лишь простых и стереотипных ситуаций. Анализ сложных, комплексных ситуаций, в которых лидер должен одновременно, в течение ограниченного времени активизировать множество взаимосвязанных фреймов и осуществлять выбор наиболее подходящего фрейма, уже не укладывается в рамки фреймового подхода [10]. В процессе принятия решений происходит не только структурирование новой информации, но и активизация имеющихся структур знаний, дополнительное привлечение различных фоновых, образующих своеобразный "информационный контекст" [11], который формируется на самых ранних стадиях процесса принятия решения. Поскольку каждая новая порция поступающей информации изменяет информационный контекст, последний необходимо рассматривать не как статическую совокупность знаний, а как подвижную и изменяющуюся коммуникативную систему. Начальный этап данного процесса предполагает выявление сходства между уже известной и получаемой новой информацией. На первом этапе принятия решения лидер имеет ограниченную информацию. При этом, извлекая из памяти необходимые фреймы, лидер осуществляет процедуру вывода, часто не дожидаясь получения всей информации. В то же время, значимость финальной информации может оказаться столь высокой, что ее учет приводит к полному пересмотру предварительно сформулированного решения. В целом при принятии решений необходимо учитывать зависимость фреймовых структур от динамики изменения информационного контекста личностных знаний.

Хотя фреймовый подход существенно проясняет механизм принятия решений, за его пределами остаются важнейшие вопросы: каким образом информация, полученная при восприятии, соединяется с активизируемыми фреймами? Каким образом на процесс трансформации знаний влияет мотивация и эмоциональный фон лиц, принимающих решения?

Поиск ответов на эти вопросы может быть осуществлен на основе построения специальных *ситуативных моделей* представления личностных знаний. Как отмечает один из ведущих американских психологов В. Кинч, - ситуативные модели играют решающую роль в понимании ситуаций. Они включают знания, которыми лидер располагает относительно ситуаций, и это знание представляет собой результат опыта, накопленного в столкновениях с ситуациями подобного рода. При этом каждая новая информация может быть использована для расширения и совершенствования соответствующих ситуативных моделей [12]. Роль ситуативных моделей во многом подобна роли фреймов - организация и упорядочивание информации и на этой основе прогнозирование будущих событий на основе ранее встречавшихся сходных по структуре событий. Однако в отличие от фреймов в основе ситуативных моделей лежат не абстрактные знания о стереотипных событиях и ситуациях, а знания, аккумулирующие предшествующий индивидуальный опыт лидера, его установки и намерения, чувства и эмоции. Ситуативные модели важны, прежде всего, как общая основа интерпретации информации. Без такого рода моделей лидер не в состоянии принять адекватное решение в сложных ситуациях. Именно поэтому, например, в ряде сфер деятельности - и в особенности в сфере политики, - возраст, как основной фактор накопления и формирования ситуативных моделей, является необходимым условием получения высоких профессиональных должностей [13].

Кроме фреймов и ситуативных моделей, при принятии решений человек опирается на усвоенные или врожденные *каузальные схемы* (причинные связи между фактами и событиями), которые широко используются в ситуациях, когда не хватает информации или нет времени на ее анализ. В этом случае вывод строится на основе подтверждения какой-либо известной каузальной схемы, либо (если открываются непредвиденные обстоятельства) активно ищутся новые.

Согласно традиционному пониманию [14], каузальные схемы - особые *гипотетические* представления о причинах тех или иных событий, выполняющие систематизирующую, объяснительную и предсказательную функции. Они являются сложными структурами знаний, содержащими различные *гипотезы* о явлениях объективной действительности. В ходе их применения человек осуществляет процесс проверки гипотезы, состоящий из следующих основных этапов [15]: формулирование исходной гипотезы; правил ее проверки; поиск информации, необходимой для проверки гипотезы; оценка значимости оцениваемой информации; принятие или отвержение исходной гипотезы.

Выбор гипотезы как потенциальной объяснительной схемы зависит от многих факторов, в том числе от индивидуальных и ситуационных. На этой стадии велика роль самооценки, поскольку во многом от нее зависит отбор релевантной информации. В тех случаях, когда решение основывается не на уже известной каузальной схеме, а на формулировании новой (включающей отбор и проверку новой гипотезы), многое зависит от мотивации и ценностных установок лидера. Субъективные эмоционально-ценностные предпочтения сказываются и на первоначальном формулировании гипотезы, и на отборе и оценке информации, и принятии окончательного решения. В ситуациях, когда значим мотив самоуважения, решение может приниматься сразу, без проверки гипотез и предварительной аналитической обработки релевантной информации.

Когнитивный подход к принятию решений

В рамках когнитивного подхода основное внимание уделяется не процедурам поиска альтернатив и оптимальным критериям их выбора, а *ментальной* деятельности лица, принимающего решение. Становление когнитивной парадигмы и оформление ее

научной проблематики произошло в восьмидесятые годы XX столетия. Когнитивный подход объединил усилия психологов, лингвистов, философов и специалистов компьютерных наук, признававших в качестве фундаментальной идею о том, что мышление человека представляет собой манипулирование ментальными репрезентациями типа фреймов, сценариев, моделей и других структур знания.

Несмотря на ограниченность понимания мышления как системы манипулирования с ментальными репрезентациями, этот подход оказался плодотворным в прикладном отношении. Именно на его основе была создана новая дисциплина - инженерия знаний, явившаяся теоретическим фундаментом экспертных систем [16]. Кроме того, когнитивный подход оказался полезным и для моделирования принятия решений.

Подходы к исследованию процессов принятия решений первоначально основывались на том, что альтернативные решения даны в готовом виде, а критерии их оценки фиксированы и достаточно просты. При этом описание процессов принятия решений сводилось к формальным задачам оптимизации, которые могли быть решены в рамках известных математических формализмов.

В настоящее время нет сомнений в том, что структура личностных знаний лидера является важнейшим элементом ситуации, поскольку альтернативные решения не даны априорно, они конструируются либо ответственным за принятие решения лицом, либо его окружением. Поэтому и правила построения альтернатив оказываются важнейшим моментом процесса принятия решений. Следует учитывать и то, что сами оценки альтернатив часто оказываются весьма непростыми по структуре [17]. Известные подходы к описанию оценок в виде целевых функций на основе полезности никак не проясняют вопроса о природе и структуре механизма оценки, в связи с чем потребовались новые когнитивные, логические и лингвистические подходы к оценкам. В целом оказалось, что отмеченные выше проблемы в анализе процесса принятия решений могут эффективно исследоваться на основе методов представления знаний [18].

Одним из важных элементов взаимодействия структур знания является **когнитивный диссонанс** - противоречия и несогласования в имеющихся у человека когнитивных репрезентациях. Лидер стремится вести себя так, чтобы "минимизировать внутреннюю противоречивость своих межличностных отношений и внутриличностных знаний, а также своих убеждений, чувств и действий" [19]. Такой диссонанс возникает в тех случаях, когда поступающая извне информация преобразуется человеком в несколько когнитивных структур, не согласующихся друг с другом. Поскольку диссонанс субъективно переживается как нечто негативное, возникает стремление его редуцировать и восстановить согласованность. Вместе с попытками редуцировать диссонанс человек стремится избежать ситуаций и информации, которые могли бы их увеличить. Для лиц, принимающих стратегические решения, редукция когнитивного диссонанса играет особенно важную роль. Находясь в быстроменяющейся ситуации, лидер должен оперативно увязать всю информацию в целостную систему с целью принятия окончательного решения. В таких ситуациях его способности к динамическому согласованию поступающей информации во многом определяют своевременность решений, имеющих значимые последствия. Поэтому теория когнитивного диссонанса занимает важное место в теории принятия решений в целом. К настоящему времени выявлены конкретные характеристики поведения человека в условиях когнитивного диссонанса [20]:

- когнитивный диссонанс является негативным состоянием;
- в случае когнитивного диссонанса человек стремится элиминировать его, действуя так, чтобы избежать событий, усиливающих это состояние;
- интенсивность когнитивного диссонанса зависит от значимости соответствующих знаний, а также общего количества знаний, находящихся друг с другом в отношениях диссонанса;
- когнитивный диссонанс можно устранить, добавив новые или изменив имеющиеся знания.

Указанные выше характеристики нашли эмпирические подтверждения в различных областях, в том числе в сфере принятия решений. Когда лидер выбирает одну из двух альтернатив, положительные стороны отвергнутой альтернативы и отрицательные стороны избранной альтернативы создают диссонанс с принятым решением. С другой стороны, отрицательные стороны отвергнутой и положительные стороны избранной альтернативы повышают согласованность решений. Перед принятием решения лидер, как правило, осознает его возможные последствия и поэтому пытается заранее уменьшить диссонанс после принятия решения, тщательно собирая информацию о последствиях выбора той или иной альтернативы. После того, как решение принято окончательно, психологическая ситуация меняется коренным образом: гибкость в оценках возможных последствий принятия альтернатив сменяется предвзятостью в оценках в пользу выбранной альтернативы. Таким образом, налицо очевидная тенденция к редукции диссонанса. Редуцировать возникающий после принятия решения диссонанс можно путем отбора соответствующей информации. Как правило, лидер акцентирует внимание на той информации, которая повышает ценность выбранной альтернативы и обесценивает отвергнутую, противоположная информация при этом игнорируется. Необходимо учитывать, что отбор информации осуществляется не только после принятия решений, но и на более ранней стадии, когда прогнозируются последствия принятия решения.

Когнитивный диссонанс возникает преимущественно в ситуациях, когда какая-либо деятельность (или ее результаты) вступает в противоречие с представлениями человека о самом себе, т.е. возникает "потому, что поведение индивида не согласуется с представлениями о себе" [21].

В конечном счете, такое представление о причинах возникновения когнитивного диссонанса приводит к понятию *атрибуции*, объясняющем поведение человека с более широких позиций. *Атрибуция* - приписывание причин с целью согласования разнородной информации - является одной из базовых способностей человека понимать и прогнозировать окружающую действительность. В тех случаях, когда человек объясняет собственное поведение, причины собственных действий или действий других лиц оказываются особенно значимыми. Когда речь идет о самооценке, рациональные правила обработки информации часто сильно искажаются в пользу субъективно значимых интересов. Подобная мотивационная предубежденность особенно характерна для тех, кто принимает решения, имеющие глобальные последствия. В целом, как установлено в результате психологических исследований, объективная рациональная обработка информации имеет место лишь при атрибуции действий других, в то время как при *самоатрибуции* рациональность мышления искажается самооценкой, особенно когда нет оснований ожидать, что собственная атрибуция будет подвергнута критической проверке [22]. В ситуациях, когда возникает угроза потери самоуважения, лидер часто не принимает в расчет рациональные аргументы и бесспорные эмпирические факты, выбирая те характеристики, которые удовлетворяют уровню его самоуважения, даже если они не согласуются с имеющимися объективными данными. При осуществлении самоатрибуции человек, как правило, пренебрегает такими факторами как критика и гласная проверка, приписывая успех собственным усилиям, а неудачу - внешним обстоятельствам. Следует также иметь в виду и существенное влияние самооценки на самоатрибуцию. Как показывают эксперименты, люди с невысоким самоуважением в большей степени связывают неудачу со своими способностями и усилиями, чем испытываемые с высоким самоуважением [23].

Еще один немаловажный элемент общего когнитивного подхода к принятию решений - концепция *когнитивного картирования*, активно используемая для моделирования внешнеполитических решений. Как известно, эта концепция (а также концепция *операционального кодирования*) активно применялась американскими аналитиками и психологами для моделирования схем принятия решений и основных ценностных ориентаций членов Политбюро ЦК КПСС [24]. Под когнитивной картой понимается специальный способ репрезентации мыслительных структур, ориентиро-

ванный на конкретную проблему и позволяющий моделировать процесс принятия решения. Когнитивная карта охватывает множества всех наиболее значимых представлений и понятий, релевантных в данной ситуации. Основу когнитивной карты составляет "центральное понятие", определяющее, сколько понятий связано с искомым понятием, в том числе, сколько связанных с последним понятий являются причинами и сколько - следствиями. В целом, модель когнитивного картирования обеспечивает объяснение и, в определенной степени, предсказание выбора альтернатив, осуществляемого лидером на основе когнитивных "переменных", в качестве которых выступают политические предпочтения, содержания которых формируются понятийными системами, где одни понятия занимают более центральное место, чем другие. При этом одни политические предпочтения находятся на относительно более высоком уровне абстракции и используются в качестве инструмента интерпретации поступающей информации и осуществления выбора политических альтернатив.

На первоначальном этапе, когда основная задача заключается в отображении личностных знаний, когнитивное картирование акцентирует внимание на содержании и структуре знаний, представляя аналитический инструмент структурирования понятий: понятия объединяются в каузальные цепи, в которых направление причинных отношений устанавливается эмпирически. Представления лидера отображаются в соответствующей "карте" каузальных утверждений. На основе такого отображения строится модель выбора политиком альтернатив в процессе принятия решений, которая имитирует его типичную реакцию на те или иные существенные события. Таким образом, когнитивная карта является, фактически, способом систематического отображения связанных с данной политической проблемой сочетаний различных понятий в сознании лидера. При когнитивном картировании критически важное значение имеет содержание исходной информации, обеспечивающей отображение понятий и каузальных утверждений, связанных с проблемной областью. В противном случае когнитивная карта теряет ценность, поскольку лишь в случае учета самых последних данных можно адекватно имитировать реакцию политика на новые события.

Когнитивное картирование, делая акцент на учете новых событий, недоучитывает роль, которую играют фундаментальные когнитивные структуры в процессе принятия решений. В рамках *операционального кодирования*, напротив, основное внимание уделяется анализу тех общих характеристик мышления, которые направляют и ограничивают весь процесс обработки информации. Если операциональное кодирование акцентирует проблему воздействия на принятие решений центральных, базовых представлений лидера, то когнитивное картирование позволяет учесть более тонкие, не всегда очевидные схемы семантического вывода. Таким образом, совместное использование этих подходов дает возможность более полного и целостного представления знаний, которыми руководствуется человек в процессе принятия решений.

Если ставится задача создать обобщенную схему принятия решений, то необходимо с единых позиций описывать все этапы данного процесса. Когнитивный подход обеспечивает основу для этого, поскольку опирается на общее системное представление о знаниях, в том числе - присутствующих и в когнитивных картах, и в операциональном коде, и в других ментальных структурах, используемых человеком при принятии решений.

Основные процессы в рамках когнитивной модели принятия решений могут быть описаны следующим образом:

- память лица, принимающего решения, содержит множество моделей ситуаций, описывающих события и действия, а также определенным образом структурированные общие фоновые знания, существенно разные у различных лидеров (к примеру, фоновые знания Президента России существенно отличаются от фоновых знаний рядового российского гражданина);
- по мере поступления новой информации активизируется и извлекается из памяти модель текущей ситуации, а также релевантная общефоновая информация;

- из активизированной модели ситуации извлекается информация, которая может быть полезна, наряду с общефоновыми знаниями, при обработке вновь поступающей информации;

- в процессе принятия решения, особенно в случаях нестандартных ситуаций (например, финансовый или политический кризис), может происходить частичная корректировка или радикальная реорганизация исходной модели проблемной ситуации;

- в целом, процесс принятия решений представляет собой процесс трансформации различных структур знания, в том числе как процесс взаимодействия двух типов знания - знаний, которыми уже обладает лидер, и знаний, поступающих извне;

- в основе принятия решений в сложных ситуациях (слабоструктурированных, с неполной информацией и т.д.) "лежат процессы построения ментальных (познавательных) моделей <...> врожденная или приобретенная способность к формальным операциям, а также знание эмпирических эвристик выбора альтернатив не являются достаточным условием эффективности принятия сложных решений" [25].

Когнитивные особенности функционирования личностных знаний не исчерпывают всего многообразия механизмов оперирования знаниями. Тем не менее, из рассмотренного материала очевидно, что эти особенности относительно независимы от других параметров и в своей совокупности образуют *когнитивный стиль* мышления лица, принимающего решения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М., 1998. С. 70.
2. Тозман Л.Я., Шестопал Е.Б. Политическая психология. Ростов-на-Дону, 1996. С. 394.
3. Аткинсон Р. Человеческая память и процесс обучения. М., 1980; Линдсей П., Норманн Д. Переработка информации у человека. М., 1974.
4. Якокка Ли. Карьера менеджера. М., 1990. С. 75.
5. Диев В.С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. Новосибирск, 1998. С. 127.
6. Умайский Л.И. Психология организаторской деятельности. М., 1980.
7. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Л., 1986.
8. Солсо Р.Л. Когнитивная психология. М., 1996.
9. Зевгинцев В.А. Введение в когнитивное моделирование. М., 1987. С. 18.
10. Словарь когнитивных терминов. М., 1996.
11. Аткинсон Р. Человеческая память и процесс обучения. М., 1980; Китов А.И. Психология принятия решения. М., 1977.
12. Kintsch W. Cognitive Psychology and Discourse. London: Longman, 1994.
13. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. Новосибирск, 1995.
14. Kelley H.H. Causal Schemata and Attribution Process. N.Y., 1972; Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1989.
15. Nisbett R., Ross L. Human Inference. NJ: Prentice-Hall, 1980.
16. Newell A. Unified Theories of Cognition. Cambridge (Mass), 1990.
17. Тугарева Е.В. Соотношение психологических процессов принятия и отвержения альтернатив в ходе выбора. М., 1995.
18. Поспелов Д.А. Моделирование рассуждений. М., 1989.
19. Theories of Cognitive Consistency. Chicago, 1968. P. 68.
20. Зайонк Р. Когнитивные теории в социальной психологии // Современная социальная психология. М., 1998.
21. Шибутани Т. Социальная психология. М., 1969. С. 312.
22. Скотт П. Психология оценки и принятия решений. М., 1998.
23. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1994.
24. Holsti O.R. The Operational Code as an Approach to the Analysis of Belief Systems. Duke University, 1987.
25. Петров В.В. Принятие управленческих решений в когнитивной перспективе // Системная аналитика и проблемы принятия решений. М., 1999. С. 26.