



Специфика процессов принятия решения в организациях в условиях властного воздействия¹

КАРПОВ Анатолий Викторович

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, Ярославль, Россия

Аннотация. Основная цель исследования заключается в выявлении и объяснении специфических особенностей процессов принятия решения в организациях, осуществляемого в условиях властного воздействия. Исследование базируется на методологическом подходе к изучению процессов принятия решений в управленческой деятельности, с позиций которого они трактуются в качестве интегральных процессов её психической регуляции. Согласно данному подходу, в основе этих процессов лежит целостная инвариантная структура его основных компонентов, интеграция которых и определяет его основные особенности. *Дизайн исследования* предполагал сочетание профессиографических деятельностно-аналитических схем с техникой ситуационного моделирования и изучения процессов принятия управленческих решений. Кроме того, он сочетал в себе и два подхода к анализу экспериментальных результатов. Один из них носил характер структурного анализа, а второй — феноменологического изучения. Структурный анализ предполагает сравнение этих процессов в аспекте количественных и качественных параметров их основных компонентов (информационной основы, критериев, альтернатив, правил, способов и др.). *Результаты.* Выявлены и проинтерпретированы основные направления и закономерности трансформации основных компонентов процессов принятия решения. Показано, что такая трансформация носит не только комплексный, но и согласованный характер, поскольку её различные проявления закономерно взаимосвязаны друг с другом и, более того, взаимно обуславливают друг друга. Доказано, что доминирующим вектором всех этих трансформаций является дезоптимизация процессуальных характеристик решений и, соответственно, снижение их качественных параметров. Все обнаруженные трансформации проинтерпретированы также в более общем — собственно организационном — контексте. Обнаружен и проинтерпретирован также новый феномен, характерный для процессов принятия решения в иерархически организованных группах, — феномен «поляризации риска», наиболее типичный именно для управленческих решений в организациях. *Ценность полученных результатов.* Впервые выявлен и верифицирован новый в научном отношении результат, состоящий в доказательстве того, что спецификация процессов принятия решения в условиях властного воздействия затрагивает не только их феноменологические проявления, но и основные компоненты этих процессов — альтернативы выбора, его критерии, а также его информационную основу и стратегии реализации.

Ключевые слова: принятие решения, организационные решения, управленческие решения, инвариантная структура выбора, властное воздействие, добровольный выбор, принудительный выбор, сдвиг риска, поляризация риска.

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ); № проекта 16-06-000964.

Постановка проблемы исследования

Психологический анализ многих видов профессиональной деятельности и в особенности — управленческой — убедительно свидетельствует о том, что процессы принятия решения могут значимо изменяться в случае, если они осуществляются в условиях властного воздействия («давления») на субъекта решения (Карпов и др., 2016; Лерер, 2010; Parnell, Bresnick, 2013). Как известно, в более общем плане аналогичный феномен описан в теории принятия решений и зафиксирован как явление расхождения «добровольного» и «принудительного» (*involving*) выбора (Козелецкий, 1979; Brehm, 1970; Stoner, 1961).

Суть данного феномена состоит в том, что поведение человека в ситуации выбора — принятия решения — очень различается в зависимости от того, является ли оно следствием самостоятельно сформулированной цели («своим») или же — следствием навязанной человеку цели («чужим»). Показано, например, что уровень субъективно приемлемого риска в ситуациях добровольного выбора может в 1000(!) раз превосходить допускаемый человеком риск в ситуациях принудительного выбора (Козелецкий, 1979). Число формулируемых им при этом альтернатив может различаться на порядок. Эффективность добровольного выбора также существенно выше по этому показателю, чем принудительного.

В профессиональной деятельности управленческого типа данный феномен приобретает дополнительную специфику. Дело в том, что по отношению к руководителю, который ставит задачи и инициирует решения, управленческий выбор является, как правило, *добровольным*. По отношению же к подчинённым, перед которыми ставится задача, такой выбор в общем смысле выступает как заданный извне, как навязанный и потому *принудительный*. Следовательно, процессы управленческих решений выступают как *комбинированный* выбор (синтезирующий компоненты добровольного и принудительного выбора). Этим порождаются специфические и множественные коллизии, противоречия и трудности выработки управленческих решений коллегиального типа (Карпов, 2000; Лерер, 2010). С этим же связаны и многие их психологические особенности и, в частности, следующая, на наш взгляд, — основная. Эффективность коллегиальных решений прямо зависит от того, для какой части вовлечённых в них субъектов выбор приобретает характер добровольного и перестает быть навязанным (Карпов, 1999). Если он является добровольным только для руководителя, а остальные вовлечённые в него лица работают «по необходимости и из-за принуждения», то его эффективность будет минимальной. В этом случае результат может быть и отрицательным, поскольку поведение вовлекаемых в решение субъектов может приобрести контррешенческую направленность. Такое поведение будет не содействовать решению, а саботировать его; оно может быть и антагонистическим по своим установкам поведению руководителя. Наоборот, если цель — выработка решения — будет не только провозглашена, но и принята, а выбор, утратив окраску принудительного, трансформируется в добровольный, то его эффективность будет существенно выше (Карпов, Карпов, 2016).

В связи с этим, следует подчеркнуть также, что вопрос о сравнительных характеристиках двух типов выбора связан и с такой важной проблемой, как проблема определения итоговых, то есть *результативных* параметров выбора. Ими чаще всего рассматриваются качество решений и их эффективность. При этом, как правило, данные параметры в подавляющем большинстве случаев вообще не дифференцируются и используются, фактически, как синонимы. Вместе с тем, при более внимательном и детальном их рассмотрении они всё же обнаруживают и определённые различия. Различия состоят в том, что на соотношение понятий «качество» и «эффективность» применительно к процессам принятия решения

(ПР) просто переносятся те традиционные для них отношения, которые существуют в *общем* плане, то есть по отношению к деятельности в целом (и к выполнению фактически любой иной функции, к решению любой задачи). Суть этих отношений, как известно, состоит в следующем. Полагается, что *качество* процессов ПР определяется, прежде всего, его обоснованностью по отношению к той или иной конкретной *ситуации*, в которой оно и вырабатывается, равно как и к конечным результатам всей деятельности (качество определяется тем, насколько принятое решение содействует реализации общих целей этой деятельности). Понятие «эффективность» решения существенно шире и включает в себя также 1) временные затраты на его реализацию; 2) степень и характер тех ресурсов, которые были привлечены к его реализации, то есть так называемую «цену принятия решения»; 3) степень реализуемости выработанного решения, то есть также своеобразную «цену», но уже не собственно принятия решения, а его реализации. Подчеркнём также, что в ряде случаев эффективность трактуется несколько иначе — как мера влияния принятого решения на конечную эффективность *всей* деятельности. При этом описан ряд интересных феноменов, суть которых состоит в следующем. Не вполне обоснованные, на первый взгляд, и даже не совсем «понятные и правильные» решения, в действительности, могут оказываться весьма позитивными, то есть эффективными, но не «сами по себе», в общедетельностном контексте в плане того, каким образом они содействуют обеспечению эффективной деятельности в целом (Планкетт, Хейл, 1979).

В силу этого, одним из действенных средств обеспечения эффективности выбора, а также залогом его качества, являются операции по трансформации ситуаций навязанного выбора в ситуации добровольного выбора (Карпов, 1999; Карпов, 2016). В свою очередь, они базируются на умении и даже искусстве руководителя превращать нормативную цель (или цель, сформулированную им) в *общую* цель; управлять выработкой решения не по принуждению, а по убеждению, по принципу целевого опосредствования. Лишь этим путём может быть достигнут известный эффект «размораживания потенциала группы», который лежит в основе оптимизации групповой деятельности и повышении её эффективности. Реализация этого возможна путем использования соответствующих мотивационных установок привлекаемых к решению индивидов. В связи с этим отмечается, что параметр «добровольности — принудительности» наиболее значим по сравнению с иными факторами в плане обуславливания меры процессуальной развёрнутости, организованности и дифференцированности (Карпов, 2000). В условиях добровольного выбора включается механизм персонификации ответственности за его результаты, что резко повышает меру активности и заинтересованности субъекта в его эффективном осуществлении. Активность непосредственно определяет возрастание степени процессуальной дифференцированности процесса выбора на этапы, но одновременно и меру его организованности. Так, нами было установлено, что средняя мера дифференцированности решений в ситуациях добровольного выбора почти в два раза выше, чем в ситуациях принудительного выбора (Карпов, 2016). Временные затраты в первом типе ситуаций также статистически достоверно выше ($p = 0.95$), а различия между ними составляют более 40%. Качество решений в ситуациях добровольного выбора превышает качество решений в ситуациях принудительного выбора приблизительно на треть ($p = 0.99$).

Проблема специфичности процессов добровольного и принудительного выбора органично связана, однако, не только с исследованиями управленческой деятельности, но и с такой общей и значимой проблемой, как проблема власти, властных отношений и взаимодействий. Вместе с тем, бóльшая часть исследований по психологии власти касается таких вопросов, как мотивация власти, психоанализ власти, проблемы лидерства и руководства и др. (Лерер, 2010; Мескон и др., 2017; Николаев, Карпов, 2000; Hollander, 1964;

Nadler, 1971). Процессуальная сторона власти – властные отношения, взятые в их динамическом развёртывании, остаются пока недостаточно исследованными. Такое изучение властных отношений должно включать в себя характеристику процесса осуществления власти (властные отношения и воздействия). Рассмотрение феномена власти возможно с трёх основных позиций: с позиций субъекта, применяющего власть; с позиций субъекта, по отношению к которому власть применяется; с позиций их взаимодействия, то есть характеристики процесса реализации властных отношений. Последнее подробно анализируется, в частности, в рамках концепции «баланса властей» (Hollander, 1964).

В первом случае существуют достаточно разработанные модели, что в первую очередь относится к предложенной Д. Картрайтом (Cartwright, 1965) и расширенной Д. Капнисом (Kipnis, 1974) дескриптивной модели «отдельных шагов действия власти» (см. также: Хэммонд и др., 2017)). Что касается второй позиции, то здесь отсутствуют структурированные и обоснованные модели и концепции. Изучение властных отношений с позиций субъекта, по отношению к которому применяется власть, с нашей точки зрения, необходимо начинать с изучения особенностей регулятивной основы ответа на властные воздействия. Дело в том, что исследование регулятивной основы может привести к получению новых данных о базовых особенностях, феноменах и характеристиках реализации властных отношений в целом. Именно такое знание позволит рассмотреть властные отношения как единый процесс, а не только как набор тех или иных феноменологических явлений.

Ответ на властные воздействия, естественно, почти никогда не носит характера развернутой деятельности, в силу чего организация осуществляется при доминировании какого-либо одного регулятивного процесса и, соответственно, — при подчинённой роли других. С нашей точки зрения, в данном случае это — процесс принятия решения (ПР). Именно он играет ключевую роль при ответе на властное воздействие. Таким образом, специфика процессов ПР в условиях «принудительного» выбора и своеобразие регулятивной основы на властные воздействия во многом однопорядковы, сходны. Поэтому изучение ответа на властные воздействия могут способствовать раскрытию специфики самого «принудительного» выбора. Исходя из вышеизложенного, основные задачи данного исследования заключаются в следующем. Во-первых, необходимо предпринять исследование качественной специфики процессов ПР в условиях властного воздействия. Во-вторых, определить некоторые свойства процессов ПР данного вида в аспекте их структурных компонентов и процессуальных характеристик.

Методика и процедура исследования

Сформулированные задачи решались посредством сочетания двух подходов к анализу эмпирических материалов. Один из них носил характер структурного анализа, а второй — феноменологического изучения. *Структурный анализ* предполагает сравнение процессов ПР в аспекте количественных и качественных параметров их основных компонентов (информационной основы, критериев, альтернатив, правил, способов и др.). При этом следует особо подчеркнуть, что именно эти компоненты рассматриваются в теории принятия решения (причем, в самых разных её вариантах — начиная от подчёркнуто рационалистических и нормативно-прескриптивных по своей сути и заканчивая собственно психологической теорией решений) в качестве основных «составляющих» так называемой *инвариантной структуры выбора* (Канеман и др., 2014; Ломов, 1981; Parnell, Bresnick, 2013). Этим понятием, как известно, обозначается определённое множество базовых «единиц» процесса ПР, а также совокупность связей между ними, которые, в свою очередь, носят как «горизонтальный»

(координационный), так и «вертикальный» (иерархический, субординационный) характер. Данная структура, как известно, достаточно резистентна к различиям в содержательных и иных характеристиках выбора и даже к различиям в их видах и типах, то есть инвариантно воспроизводится в них. Кроме того, она рассматривается не только как основа для реализации процессов принятия решения в очень широком диапазоне их видов и типов, классов и форм, но и как структура таких «единиц», которые *объективно* необходимы для реализации выбора. Это означает, в свою очередь, что редукция — «выпадение» любого из них объективно приводит к деструкции самого выбора, то есть к невозможности его осуществления. Всё сказанное эксплицирует то важное в методологическом и методическом плане обстоятельство, согласно которому анализ именно этих компонентов и именно в плане их организованности в целостную структуру как раз и является уже не *одним из возможных* способов исследования особенностей процессуальной организации ПР, а объективно *основным* в исследовательском отношении. Наряду с этим, в качестве дополнительного, хотя и также важного источника получения первичной эмпирической информации использовался и метод *феноменологического анализа*. Он базируется на содержательной интерпретации материалов регистрации первичных эмпирических данных, получаемых как средствами объективной регистрации, так и на основе самоотчётов испытуемых.

Ситуации *властного* воздействия в экспериментальной процедуре создавались следующим образом. По просьбе экспериментатора испытуемые должны были предлагать собственные ситуации (обычно предполагающие так называемую «борьбу мотивов») и затем — записывать их. Причем, запись регламентировалось оформлять в виде трёх-четырёх предложений, что снижало привлекательность экспериментальной деятельности. При этом экспериментатор настаивал на том, чтобы испытуемые предложили возможно большее число такого рода ситуаций. При попытках испытуемых закончить работу он настаивал на её продолжении. Так происходило до тех пор, пока испытуемые категорически не отказывались выполнять задание. Иными словами, создавалась типичная ситуация властного воздействия со стороны экспериментатора. В отличие от этого ситуации *добровольного* выбора предусматривали обеспечение не только иных, но и во многом противоположных характеристик. Это означает, что, во-первых, вся совокупность вариантов выхода из тех ситуаций, которые формулировались испытуемыми, не подвергалась жёсткой фиксации (записи) и оставалась «открытой» по ходу всего решения, то есть допускала формулировку новых вариантов уже в процессе реализации самого выбора. Во-вторых, экспериментатор не оказывал никакого влияния на количество предложенных вариантов и тем более не настаивал, как в ситуациях предыдущего типа, на формулировке дополнительных вариантов. В-третьих, момент завершения стадии формулировки вариантов (то есть, фактически, альтернатив выбора) также не регламентировался извне со стороны экспериментатора и носил тем самым также «свободный» характер, что, как известно, является еще одним из наиболее характерных атрибутов свободного, то есть добровольного выбора (Adair, 2009). После этого, по заранее разработанной процедуре производился опрос испытуемых относительно процессуальных и содержательных характеристик их решений в предложенных ситуациях.

Выборка исследования ($N = 80$) включала слушателей курсов дополнительного профессионального образования по направлению «Менеджмент» с уже имеющимся высшим гуманитарным образованием в возрасте от 28 до 52 лет. Из них 48 лиц мужского пола, 32 — женского.

В ходе исследования основное внимание фиксировалось на следующих количественных и содержательных собственно процессуальных параметрах принятия решения.

1. Количество генерируемых альтернатив.

2. Общее количество информационных признаков, эксплицированных в процессе принятия решения.
3. Количество ситуационно-содержательных информационных признаков.
4. Количество эмоционально-окрашенных информационных признаков и признаков из «прошлого опыта».
5. Количество используемых правил принятия решения.
6. Кроме того, фиксировались и учитывались содержательные характеристики критериев выбора.

Важным требованием к организации исследования является также необходимость соблюдения его экологической валидности. Для этого, собственно говоря, испытуемым и предлагалось сформулировать конкретные — жизненные ситуации, а затем предложить варианты их разрешения.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ всей совокупности представленных в Таблице 1 эмпирических результатов позволяет выявить целый ряд достаточно показательных особенностей и закономерностей, дифференцирующих процессуальную организацию принятия решения в условиях добровольного и принудительного выбора (то есть реализующегося в условиях наличия отношений властного типа). Причем, сам их анализ целесообразно, на наш взгляд, проводить дифференцированно — в двух основных планах, точнее, на двух уровнях обобщённости.

С одной стороны, он может реализовываться в форме своего рода *микроанализа* и не выходить за рамки теории принятия решения как таковой, носить при этом относительно более частный, «узкий» характер. С другой стороны, он может (а на наш взгляд, и должен) быть реализован и в более широком плане, в более общем теоретическом контексте, включая в своё содержание также значимые положения теории организации и психологии управления в целом, а тем самым приобретая характер уже своего рода *макроанализа*. Наконец, необходимо учитывать, что при анализе и интерпретации результатов исследования, направленного на изучение процессов ПР, целесообразен также и учёт данных относительно их итоговых, результативных параметров, прежде всего, их качества.

Таблица 1. Количественные значения процессуальных параметров принятия решения в ситуациях добровольного и принудительного выбора (в среднем по группе)

Процессуальные параметры принятия решения	Ситуации добровольного выбора	Ситуации принудительного выбора	Достоверность различий
Количество формулируемых альтернатив	5.3	3.1	$p < .01$
Общее количество информационных признаков	9.8	6.4	$p < .01$
Количество ситуационно-содержательных информационных признаков	7.1	3.1	$p < .05$
Количество эмоционально-окрашенных информационных признаков и признаков из «прошлого опыта»	2.7	3.3	$p < .05$
Количество используемых правил принятия решения	4.7	2.9	$p < .05$

В силу этого, данный параметр (качество принятого решения) также учитывался в ходе проведения данного исследования и интерпретации его результатов, хотя и в специфической форме, что обусловлено двумя основными причинами. Во-первых, основная цель

исследования состоит в раскрытии и объяснении, прежде всего, особенностей и закономерностей собственно *процессуальной* стороны выбора, а не их результативных характеристик. В силу этого, этот параметр, повторяем, хотя и учитывался, но имел, всё же, подчинённое значение. Во-вторых, конкретный учёт качества производился также специфическим образом. После завершения каждого экспериментального сеанса предусматривалась специальная процедура, условно обозначенная нами как «ретроспективный анализ правильности выбора». Она состояла в проведении совместного анализа (испытуемыми с экспериментатором) обоснованности выборов, сделанных в каждой из ситуаций.

При этом оказалось, что в достаточно существенной части ситуаций испытуемые в ходе такого ретроспективного анализа либо отказывались от того варианта выбора, который был ими сделан в основной серии, либо существенно корректировали его. По итогам такого анализа определялось *соотношение количества ситуаций без отказов и (или) корректировок к общему количеству ситуаций*. Оно и рассматривалось как показатель качества осуществленных решений. Несколько предвосхищая дальнейшее изложение, отметим, что качество решений оказалось значимо выше в ситуациях второй категории, то есть в условиях «добровольного» выбора.

Микроанализ в рамках теории принятия решений

Переходя к реализации первого из указанных способов анализа, подчеркнём, что он, равно как и организация процедуры исследования, должен базироваться на сравнительном рассмотрении основных «единиц» процесса ПР, то есть его *компонентов*, образующих в своей совокупности его *инвариантную структуру* (прежде всего, информационных признаков, альтернатив, критериев, правил). При этом показательно, а одновременно и доказательно в плане рассматриваемых здесь задач и верифицируемых предположений (в первую очередь, предположения о наличии значимых различий выбора в условиях властных воздействий и без них), что именно в плане этих — основных компонентов такого рода различия и обнаруживаются с достаточно высокой степенью очевидности. Основные различия состоят в следующем.

Так, прежде всего, общее количество информационных признаков, фиксируемых в условиях принудительного выбора, существенно меньше, нежели в условиях добровольного выбора. Это свидетельствует о содержательно более богатой и развёрнутой, внутренне дифференцированной информационной основе решений в том случае, когда они реализуются вне властных воздействий, то есть в условиях свободного выбора. При интерпретации данного результата необходимо, по нашему мнению, принимать во внимание две очень важные и весьма общие закономерности, установленные в теории принятия решений.

Первая из них состоит в том, что в целом существует прямая и позитивная по своей направленности связь между общим качеством вырабатываемых решений и степенью содержательности их информационной основы (то есть её количественными и качественными характеристиками) (Козелецкий, 1979; Рысев, 2009). Данная закономерность означает, что чем большее количество информационных признаков учитывается в реализации этих процессов, тем выше их качество².

² При этом следует, конечно, подчеркнуть, что данная закономерность имеет своего рода «исключение», точнее, — определённую ограниченность сферы своего действия. Дело в том, что в тех случаях, когда количество информационных признаков становится чрезмерно большим, оно уже само по себе становится не позитивным, а негативным фактором качества процессов ПР. Иными словами, в этих ситуациях данная закономерность, фактически, меняет свой «знак» и трансформируется в свою противоположность (Карпов, 2016).

Вторая закономерность, которая, впрочем, не только тесно сопряжена с первой, но и является в значительной степени производной от неё, состоит в следующем. При реализации процессов ПР может возникать явление, которое, хотя и обозначается по-разному, но имеет принципиально идентичный смысл и сходное содержание с известным — описанным в психологии мышления явлением «сужения зоны поиска». По отношению к процессам выбора оно, сохраняя свой исходный смысл (состоящий в редукции количества информационных признаков, на основе которых он и реализуется), обретает определённую специфику. Она состоит в том, что данное явление, во-первых, становится относительно более выраженным, «рельефным» и, во-вторых, сопровождается не только количественными аспектами, но и качественными изменениями информационной базы. Их сущность состоит в переходе от преимущественно содержательных (ситуационно-обусловленных) информационных признаков к преимущественной опоре на признаки эмоционально-оценочного плана, а также на те, которые имеют аналоги в прошлом опыте самого субъекта решения (на так называемую «старую» информацию, на информацию «прошлого опыта»). Вместе с тем, на фоне всех этих трансформаций и различий, точнее — *в них и через них* — эксплицируется обстоятельство существенно более общего и принципиального характера. Оно состоит в том, что все эти трансформации характерны для тех направлений изменения самой процессуальной организации принятия решения, которые ведут в своей совокупности к *снижению* его результативных параметров, его итоговых характеристик (Карпов, 1999).

Тем самым, уже в плане первого и во многом определяющего компонента процесса ПР — его информационной основы с достаточной степенью очевидности эксплицируется обстоятельство наиболее принципиального плана. Оно состоит в *дезоптимизации процессуальной стороны* выбора и, следовательно, в наличии у самих условий «принудительного» выбора достаточно значимых детерминант, приводящих в итоге к снижению его *результативных* параметров.

Общий и, следовательно, действительно, значимый характер данной закономерности проявляется (а тем самым и подтверждается) при обращении к результатам, полученным в отношении другого, также базового компонента процесса принятия решения, то есть к его *альтернативам*. В самом деле, как можно видеть из данных, представленных в Таблице 1, в условиях «принудительного» выбора это количество очень существенно (и статистически значимо) меньше, нежели в условиях «добровольного» выбора. Интерпретация данного результата, равно как и эксплицируемая в нём закономерность, являются, на наш взгляд, принципиально подобными той, которая была осуществлена по отношению к динамике информационных признаков.

В связи с этим, необходимо, по нашему мнению, учитывать два важных результата, установленных в психологической теории принятия решений. Так, в ней показано, что, как известно, одной из наиболее общих закономерностей организации процессов выбора является прямая и очень явная связь между количеством продуцируемых индивидом альтернатив и итоговым качеством принимаемых им решений (Козелецкий, 1979). На уровне «здорового смысла» эта закономерность может быть сформулирована в следующем виде: чем больше вариантов выхода из ситуации в принципе видит человек, тем будет выше в общем случае и эффективность её итогового преодоления. Наряду с данной закономерностью установлено также, что важнейшим направлением *дезоптимизации* как процессуальной стороны выбора, так и его результативных характеристик, возникающей вследствие самых разнообразных факторов экстремального и параэкстремального плана (и вообще — любых факторов осложняющего характера), как раз и является уменьшение количества генерируемых субъектом альтернатив.

Это означает, что именно количество альтернатив является одним из наиболее сензитивных аспектов общего процесса ПР, который в первую очередь «страдает» при их воздействии. Иные компоненты обладают относительно большей резистентностью к действию факторов повышенной напряжённости и стрессогенных факторов. Вместе с тем, подчеркнём, что общий смысл всех этих особенностей, проявляющийся, в частности, и в полученных результатах, принципиально сходен с тем, который зафиксирован в отношении предыдущего компонента — информационных признаков. Он состоит в *дезоптимизации* процессуальной стороны решения и, следовательно, в складывании предпосылок для снижения его итоговых, результативных параметров. Данный результат показывает, что властные воздействия имеют тенденцию снижать так называемую «альтернативную размерность» процессов субъективного выбора.

Определённые сдвиги наблюдаются также и в отношении критериев выбора. Так, для процессов ПР в ситуациях властного воздействия характерно использование со подвластной стороны какого-либо одного доминирующего критерия. Им в большинстве случаев является прогноз тех или иных последствий, связанных с принятием той или иной альтернативы, а также с прогнозом своих эмоциональных реакций, могущих наступить в этом случае. Данный результат также допускает вполне определённую и достаточно естественную интерпретацию с позиций установленных в психологической теории принятия решений данных. Он хорошо согласуется с установленным нами феноменом «мономеризации критериев выбора» и последующей максимизации положительных эмоциональных оценок на основе используемого критерия оценки альтернатив (Карпов, 2000). Суть данного феномена состоит в том, что при наличии неблагоприятных (и тем более — экстремальных, стрессовых) факторов выбор, обычно реализуемый в экологически валидных, то есть естественных условиях, реализуемый на поликритериальной основе, то есть при учёте нескольких критериев одновременно, существенно трансформируется и редуцируется. Имеет место переход к опоре лишь на один какой-либо критерий, причём, обычно, как правило, относительно наиболее простой и субъективно привлекательный (а не объективно обоснованный, оправданный с точки зрения содержательных особенностей самой ситуации). Итоговым проявлением, своего рода «результативным следствием» феномена мономеризации критериев, также является тенденция к значимому снижению результативных параметров принимаемых решений.

Наконец, при обращении к ещё одному основному компоненту процессов ПР — к правилам выбора, также обнаруживаются принципиально сходные особенности и тенденции их трансформаций при переходе от ситуаций добровольного выбора к ситуациям принудительного выбора. Наиболее общим и очевидным среди них опять-таки выступает снижение их количества в ситуациях второго типа. Это, в свою очередь, вновь свидетельствует о своеобразной редукции процессуального обеспечения осуществляемого выбора; о снижении степени сложности его информационного обеспечения, имеющем «на выходе» всё тот же эффект — снижение качественных параметров итоговых решений. При этом, однако, следует иметь в виду и другое обстоятельство. В выполненных нами ранее исследованиях было установлено, что ещё одним эффектом уменьшения количества правил, на основе которых реализуется выбор, является явное снижение степени субъективной уверенности самого «решателя» в правильности принимаемого варианта выбора (Карпов, 2015). Это означает, что именно количество правил, учитываемых субъектом, выступает для него важнейшим субъективным «индикатором» правильности его действий. Важнейшим субъективным критерием правильности и, что ещё более важно, обоснованности выбора и всего поведения, подготавливающего его. Впоследствии неуверенность, нарастающая при снижении количества используемых правил, сама по себе может выступать фактором негативного плана, оказывающим

самостоятельное и также отрицательное решение на него. Поэтому снижение количества используемых в решении правил оказывает на его результаты двойное влияние: оно и непосредственно снижает его, дезоптимизируя его информационную подготовку; и опосредствованно влияет на него — через развитие негативных функциональных состояний субъекта.

Таким образом, подводя итоги проведённого анализа, можно сделать следующее заключение обобщающего плана. Все эксплицированные выше особенности и закономерности трансформаций процессуальной стороны принятия решения, имеющие место при переходе от ситуаций добровольного выбора к ситуациям принудительного выбора, имеют идентичный смысл и содержание. Они означают дезоптимизацию процессуального содержания принятия решения и равнозначны поэтому формированию предпосылок для снижения его итоговых параметров — прежде всего, качества. Именно это, кстати говоря, и проявилось в уже отмеченной ранее зависимости качественных параметров процессов ПР от типа ситуаций выбора, согласно которой они выше в ситуациях добровольного выбора. Следовательно, можно заключить, что и наличие фактора властных воздействий в целом также является детерминантой указанных негативных трансформаций процессуальной стороны выбора и его итоговых параметров.

Макроанализ в рамках теории организации и психологии управления

Вместе с тем, как мы уже отмечали выше, рассмотрение полученных результатов может (а на наш взгляд, и должно) быть дополнено и углублено еще одним аспектом анализа. Он, имея более общий характер, связан уже не с опорой на данные теории принятия решений, а предполагает обращение к *организационным* аспектам реализации процессов ПР. Дело в том, что именно при этом условии могут быть, во-первых, эксплицированы дополнительные грани и особенности самих установленных результатов; во-вторых, они обнаруживают при этом и свой более общий смысл, а также получают необходимые объяснительные средства для их должной интерпретации. В этом плане необходимо зафиксировать следующие основные обстоятельства именно такого — объяснительного плана.

Так, прежде всего, в наиболее общем смысле сама дифференциация ситуаций на два рассмотренных выше типа (добровольные и принудительные) не только непосредственно связана с двумя — предельно общими *принципами* организации поведения и деятельности в целом, но и является, фактически, производной от них, точнее, одной из их *конкретизаций*. Это известные принципы *проактивной* и *реактивной* организации. Те кардинальные и множественные поведенческие, деятельностные, равно, впрочем, как и многие иные, различия, к которым приводит эта дифференциация, хорошо известны и подробно охарактеризованы в многочисленных психологических исследованиях (Мейстер, 1979; Ломов, 1981; Рысев, 2009; Трофимов, 2013). Не останавливаясь поэтому на них подробно, отметим лишь главное, наиболее принципиальное обстоятельство. Все эти различия, в конечном счёте, обусловлены принципиальными различиями в степени и характере *субъектной* позиции самой личности, различиями так сказать в «мере полноты» самой этой субъектности. В первом случае (при проактивном принципе) личность ставится в положение именно *субъекта* — активного деятеля, инициатора собственной активности; она нередко обозначается ещё и понятием «позиции хозяина» (Csikszentmihalyi, 1998). Во втором случае (при реактивном принципе) сам статус субъекта во многом редуцируется; он во многом трансформируется в *объект* воздействий извне, в «управляемого», в подчинённого, в пассивного исполнителя. Это, как известно, уже принципиально иная позиция — «позиция пешки» (Csikszentmihalyi, 1998).

Именно трансформация проактивной позиции в реактивную, а также те глубокие и множественные изменения практически всех сторон деятельности, которые имеют место в этом случае, как раз и лежит, по нашему мнению, в основе всех рассмотренных выше результатов. Действительно, как это хорошо известно и подробно описано, например, в психологии мотивации, переход к реактивному принципу (то есть, фактически, к ситуациям принудительного типа) приводит к очень значимым и в целом весьма негативным сдвигам именно мотивационного плана. Так, в частности, в уже отмечавшемся исследовании (Карпов, 2016) нами было показано, что предоставление субъекту права выбора оказывает действенное позитивное влияние на эффективность *обучения*. Это явление было обозначено нами как эффект «дидактической фасилитации».

Основной причиной данного эффекта является смена позиции обучающегося: из объекта обучения он трансформируется в его субъект; тем самым включается система мощных факторов, оптимизирующих обучение. Среди них необходимо выделить следующие факторы: включение «Я-мотивации» и придание поведению самодетерминированного характера; добровольное возложение на себя ответственности за результаты своей деятельности; значимое возрастание в связи с этим меры активности; практически полное устранение эффектов «реактивного сопротивления»; уход от позиции подчинения; включение эффекта «когнитивной конгруэнтности» и обеспечение тем самым реализации принципа индивидуализации обучения; подключение системы внутренней мотивации. В другом исследовании (Карпов, 2015) все эти факторы мотивационного плана, резко активизирующиеся именно в ситуациях добровольного выбора, были эксплицированы и по отношению к собственно *управленческой* деятельности.

Подчеркнём также, что именно в плане данной закономерности и именно в аспекте её включения в более общий, собственно организационный контекст она обнаруживает глубинную связь с ещё одним, также очень общим важным феноменом. По своей сути и даже по механизмам он принципиально сходен с охарактеризованным выше феноменом и состоит в существенных и множественных различиях организационного поведения в ситуациях так называемых добровольных и принудительных (навязанных) *целей*. Действительно, в теории менеджмента (и в психологии управления) дифференцируются два основных способа, две главные формы постановки («задания») целей и, соответственно, две основные их формы (Мескон и др., 2017; Blacker, McConnell, 2015). С одной стороны, это так называемые *добровольные* (не навязанные, самостоятельные, инициативные и пр.) цели, суть которых состоит в том, что они продуцируются тем субъектом, который и будет их реализовывать; они являются для него «своими». С другой стороны, это, *принудительные* (навязанные) цели, суть которых заключается в том, что они являются «внешними» по отношению к тому, кто будет их реализовывать. При этом очень важным является и закономерность, состоящая в следующем. Результативные параметры, фактически, *любого* «внешнего критерия» (то есть эффективности деятельности в целом, качества решения её отдельных задач, эффективности реализации частных функций, эффективности преодоления тех или иных ситуаций и т.д.) не только существенно и значимо в статистическом отношении выше именно в ситуациях первого типа, но и зачастую характеризуется радикальными различиями.

Вместе с тем, в связи с этим и эксплицируется одно из наиболее важных, принципиальных и глубинных противоречий всей теории управления и, что не менее существенно, его практики. Оно может быть сформулировано следующим образом. С одной стороны, именно добровольные цели и соответствующие им ситуации являются значимо, а иногда и радикально более эффективными с точки зрения конечной результативности. Следовательно, они и должны в идеале создаваться руководителем и формулироваться им перед подчинён-

ными. Это объясняется весьма просто и естественно: если подчинённые будут действовать именно в них, то и «отдача» от них — конечная эффективность их деятельности — также будет существенно большей. Поэтому, казалось бы, с абстрактно-правильной точки зрения именно эти ситуации и должны составлять основу и, повторяем, идеал управления. Однако, с другой стороны, не менее, а пожалуй, ещё более значимо то, что сама природа добровольных целей такова, что они нередко, более того, *как правило*, не только не вполне совпадают с общими целями организационного функционирования, но и противоречат им. Это известное явление несовпадения того, чего хочет подчинённый, и того, чего требует организация; явление несовпадения добровольных («своих» для него) целей с принудительными («чужими») целями. При этом на деле, в реальной практике управления очень часто, или опять-таки, *как правило*, это противоречие, конечно, не удаётся преодолеть тем или иными согласующим способом, то есть найти компромисс. Это противоречие поэтому с необходимостью приходится «снимать». Понятно также, в пользу какого варианта оно снимается самим руководителем. Таким вариантом, естественно, является выбор именно принудительных целей, то есть тех, которые соответствуют *общим* целям организации и, более того, конкретизируют их по отношению к индивидуальной деятельности самого подчинённого. Однако при этом сам по себе их выбор приводит к тому, что «автоматически», *объективно*, выбирается и относительно менее эффективный способ их реализации. Все это — своеобразные аксиомы теории управления. Они, однако, имеют непосредственное отношение к интерпретации полученных в данной работе результатов, поскольку, с одной стороны, содействуют их объяснению, а с другой стороны, что еще более важно, вскрывают их, действительно, общий смысл с самими основами теории и практики управления, эксплицируя, тем самым их аналогичный, то есть также общий характер.

Кроме того, более полной интерпретации полученных результатов могут способствовать и такие, тесно связанные с рассмотренными выше, явления, как феномен «замораживания потенциала» субъекта и явление социальной ингибиции (Мейстер, 1979; Мескон и др., 2017; Nadler et al., 1971). По-видимому, именно в ситуациях властного воздействия (и вообще — любого давления извне) имеет место активация тех детерминант, которые лежат в основе указанных явлений и, следовательно, интенсификация их функциональной роли в реализации процессов ПР. Ещё одной причиной этого же является, по всей вероятности, следующее обстоятельство. Именно ситуации властного воздействия и, следовательно, переход выбора из добровольного (инициативного) в принудительный (навязанный) приводит к принципиальной трансформации самой позиции решателя. Он, фактически, во многом переводится в статус *объекта* такого рода — именно внешних воздействий, что с необходимостью провоцирует естественные для этого следствия. К ним, прежде всего, и относится снижение потенциала субъектности, которое объединяет два отмеченных выше явления — «замораживание потенциала» субъекта (в более мягком варианте — снижение этого потенциала) и социальной ингибиции. В свою очередь, они уже непосредственно обуславливают те — эмпирически выявленные закономерности, которые в своей совокупности также объединены общим смыслом: все они эксплицируют дезоптимизацию процессуальной стороны выбора и, как следствие, снижение его итоговых параметров, которые как раз и являются наиболее типичными для этих двух явлений.

Наряду с этими основными результатами, в исследовании были установлены еще две закономерности. Первая из них заключается в том, что степень трансформаций процессов ПР в условиях принудительного выбора по отношению к условиям добровольного выбора оказалась разной в зависимости от половой принадлежности испытуемых. У мужчин она в целом выше, хотя в ряде случаев эти различия представлены лишь на уровне тенденции.

Это означает, что именно мужчины более «реактивны» по отношению к внешним властным воздействиям (давлению) как таковым, но не в плане «автоматического» следования ему, а именно в плане реагирования на него трансформациями своего поведения. Можно допустить также, что в основе данной закономерности лежат два взаимосвязанных явления. Во-первых, наиболее общим механизмом трансформации процессов ПР под влиянием властных воздействий является, по-видимому, феномен «реактивного сопротивления», описанный Д. Бремом (Brehm, 1970). Во-вторых, степень влияния данного феномена на поведение опосредствована определёнными объективными и субъектными детерминантами. К числу первых относится, в частности, сам тип поведенческой ситуации: ситуации выбора максимизируют данный феномен. Ко вторым относятся половые характеристики: у мужчин данный феномен выражен в большей степени. Вместе с тем, следует специально подчеркнуть, что большая реактивность мужчин относится, в первую очередь, к собственно процессуальным перестройкам ПР. По отношению к результативным параметрам выбора мужчины, наоборот, менее «сензитивны». Отсюда можно высказать гипотезу о гендерной относительности самого феномена расхождения добровольного и принудительного выбора.

Вторая закономерность состоит в следующем. В ходе феноменологического анализа результатов, а также в ходе обработки иных содержательных материалов, раскрывающих особенности поведения в условиях властного давления, был установлен достаточно показательный факт. В структуре ответа на властное воздействие необходимо дифференцировать, как минимум, две основные составляющие, две «координаты». Первая — это степень, мера принятия властного воздействия как такового. Это, своего рода «мера подчиняемости» (или, напротив, «непокорности»). Вторая «координата» — это мера принятия, согласия с внешне задаваемой ситуацией, задачей. На одном полюсе данной «координаты» — полное принятие той или иной внешне навязываемой задачи, ситуации. Она при этом не трансформируется субъектом решения, в том числе, и «под себя», под свои личные установки, интересы и прочее. На другом полюсе — доминирование установки к трансформации содержания и даже смысла задаваемой ситуации. Субъект при этом стремится переформулировать задачу таким образом, чтобы максимизировать «личную выгоду» (или минимизировать возможный ущерб). Сочетание двух полюсов указанных «координат» даёт четыре основных варианта, которые, возможно, характеризуют качественно различные типы поведения, или, не исключено, типы личности в условиях властных воздействий (см. Рис. 1).

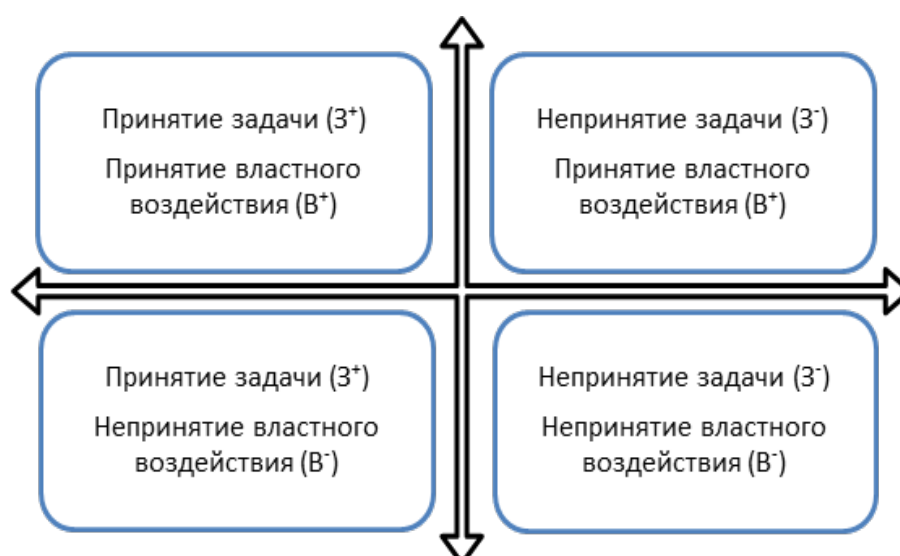


Рисунок 1. Четыре основных стиля исполнительского поведения

Проводимые нами в настоящее время исследования показывают, что указанная выше и выявляемая посредством анализа ситуаций принятия решения типология подчинения справедлива и для многих иных ситуаций, условий, задач и пр. Тем самым рассмотренная в данной статье проблема ставит и частично решает иную проблему — проблему индивидуального стиля исполнительского поведения и деятельности.

Властные отношения как детерминанта управленческих решений

Итак, представленные выше материалы раскрывают некоторые психологические особенности процессов ПР в условиях властного воздействия на субъекта выбора. В более общем плане эти результаты должны интерпретироваться с учётом следующих положений.

1. Сам феномен властных воздействий и отношений является достаточно многомерным. Он включает в себя такие явления, как принуждение, подавление, игнорирование индивидуальных мнений, контроль, оценочных отношений, санкционирование, запрет и многое другое. Они значимо воздействуют на информационную составляющую выработки решения, входят тем самым в содержание этого процесса, а в целом — определяют его структуру и динамику. Вместе с тем, и в плане процессов ПР выполняется известное положение, согласно которому властные отношения есть феномен двухсторонний. Наряду с властью руководителя, существует своеобразное явление, обозначаемое как «власть подчиненных», а их соотношение образует «баланс властей» (Райгородский, 2016; Hollander, 1964). В аспекте выработки совместных решений это означает, что вся активность руководителя группы детерминируется и теми характеристиками её членов, а также сложными и специфическими его отношениями с каждым из них, которые сложились актуально. Иными словами, «баланс властей» как интегральная характеристика отношений руководителя и группы выступает специфической и мощной детерминантой всего процесса решения. Он выступает как фактор преимущественно ограничивающего плана по отношению к руководителю. В известной мере можно считать, что руководитель принимает то решение, которое позволяет ему группа, или, по крайней мере, то, которое будет реализуемым с точки зрения её характеристик. При этом, как показывают исследования, одной из особенностей деятельности руководителя, значимой в плане проблематики ПР, является поведение, направленное на уменьшение «власти подчинённых» в выборе и тем самым — на увеличение степени личной свободы при его осуществлении. Вместе с тем, объективно именно «баланс властей» выступает важным условием принятия эффективных, взвешенных решений.

2. Ещё одним важным параметром, оказывающим существенное влияние на процессы ПР в организациях в целом и в составляющих их группах, в частности, является параметр, который обычно обозначается понятием «гомогенность — гетерогенность» групп. Он, как показывает практика, достаточно ощутимо проявляется в реальных, естественных условиях управленческой деятельности. Наряду с этим, существует целый ряд исследований, направленных на его эмпирическое исследование. В частности, в результате этих исследований были установлены такие важные для организационной психологии феномены, как «эффект состава» (*assembly-effect*) и «эффект объёма» (*size-effect*) (Мейстер, 1971; Blacker, McConnell, 2015).

3. Вместе с тем, существует еще один аспект влияния данного параметра, который до сих пор практически не учитывается и не изучается в исследованиях, несмотря на его очевидность и важность. Действительно, традиционным объектом изучения психологии групповых решений являются, прежде всего, группы *паритетного* типа. Тем самым не учитывается в должной мере, что группа, их вырабатывающая, также обычно является внутренне дифферен-

цированной; и в этом смысле она гетерогенна по параметру «руководство — подчинение», по параметру различий *группового статуса* её членов, их *роли* в реализации решений. Понятно, однако, что данный параметр, в силу его непосредственной связи с процедурой выработки решений, также может значимо влиять на неё и на качество решений. И действительно, учёт данного параметра позволяет уточнить существующие представления о еще одной общей закономерности организации совместных решений — о феномене позитивного сдвига риска в групповых решениях по отношению к индивидуальным. Данный феномен, будучи многократно зафиксирован и описан в литературе (см., например: Stoner, 1961; Parnell, Bresnick et al., 2013), одновременно характеризуется и достаточно частыми случаями его невыполнения и даже *инверсии*, что подробно проанализировано нами в ряде работ (Карпов, 2000; Карпов, 2015). Более того, его обнаружение противоречило исходным теоретическим ожиданиям самого Дж. Стоунера, так как значительно логичнее было бы допустить, что группа, в отличие от индивида, может и будет принимать более взвешенные и менее рискованные решения. Кроме того, анализ литературных данных вскрывает и ту тенденцию, согласно которой мера строгости проявления данного эффекта обратно пропорциональна экологичности ситуаций, на которых он изучается. В наименьшей мере он обнаруживается в наиболее экологически валидных случаях, в реальных ситуациях управления, взятых во всем комплексе естественных факторов.

4. Данное обстоятельство, равно как и эффект Дж. Стоунера в целом и систематические отклонения от него в экологически валидных условиях, также допускают объяснение с позиций сформулированных выше представлений. При этом опять-таки приходится отметить, что сам этот эффект был установлен и изучен впоследствии, преимущественно, на группах *паритетного* типа, не отражающих принципиальные различия в позициях разных их иерархических компонентов (руководителя и подчиненных, лидера и рядовых членов). Понятно, что это нивелирует *всех* членов группы по отношению к ведущему фактору, обуславливающему данный феномен — *фактору ответственности*. Подавляющее большинство всех гипотез, направленных на его объяснение, так или иначе, базируются на нём³. Вместе с тем, обращаясь к решениям в экологически валидных — иерархических группах, нельзя не учитывать тот кардинальный факт, что само наличие иерархии ставит разных членов группы в совершенно разные отношения к атрибуту ответственности за результаты решения. Иерархия тем и специфична, что ответственность персонифицируется в руководителе (это, как известно, принцип персональной ответственности руководителя), а группа, хотя и несёт её, но весьма опосредствованно и опять-таки, прежде всего, *перед руководителем*.

Это решающее обстоятельство приводит к существенному усложнению динамики уровня риска в иерархических группах по сравнению с паритетными. Главным при этом выступает *разнонаправленность* сдвигов риска у рядовых членов группы и её иерархически главного члена. У первых, в силу не просто «диффузии ответственности», но и её значительной редукции вообще, уровень рискованности сдвигается в сторону «плюса». Он максимизируется, что и зафиксировано в эффекте Дж. Стоунера, представленном в его исходном варианте⁴. Однако по отношению к руководителю, для которого решения являются уже не только и не столько групповыми, но и личными в силу принципа персональной ответственности, обнаруживается противоположная, очень мощная и более выраженная, нежели в его индивидуальных решениях, тенденция минимизации уровня риска («отрицательный сдвиг

3 Главной и наиболее адекватной среди них является именно гипотеза о «диффузии ответственности».

4 Поскольку члены группы отчетливо осознают, что ответственность, в конечном итоге, будут нести не они, а руководитель.

риска»). Следовательно, эффект сдвига риска трансформируется в условиях управленческих решений в эффект *поляризации риска*, а результат решения и уровень его рискованности выступает как функция и равнодействующая двух противоположных тенденций — к его минимизации и максимизации.

5. Существование данного эффекта обнаруживает и более глубокие причины в динамике риска в целом. Так, экспериментально было установлено, что в условиях иерархически организованных групп поляризуются не только варианты индивидуальных решений, но и существенно дифференцируются *стратегии деятельности* разных их членов в целом (Карпов, 2015). Главным является то, что в условиях группы, особенно иерархической, её члены, за исключением высшего в иерархии, не только и не столько выдвигают более рискованные варианты, сколько не проявляют так называемую *элиминативную* тенденцию. Напомним, что суть этой тенденции в организации поведения состоит в том, чтобы заменить необходимость в принятии решения иными средствами организации деятельности; в том, чтобы уйти от необходимости в самом решении как таковом — устранить этот процесс из своей деятельности (Карпов, 2015). Следовательно, они идут на решения быстрее и легче, чем вне группы — в индивидуальной деятельности. У них как бы снижается своеобразный «порог решений». В частности, это происходит и тогда, когда далеко еще не все средства, позволяющие избежать решения и (или) заменить его другими средствами организации деятельности, исчерпаны.

Таким образом, группа действует в большей мере не на индивидуальный уровень риска сам по себе, а на величину элиминативной тенденции, на «порог» индивидуального решения. В отношении руководителя имеет место прямо противоположная динамика. Элиминативная тенденция максимизируется, «порог решения» повышается, что ведет к трансформации стратегий и способов деятельности в целом. В частности, это проявляется в прогнозировании возможных ситуаций ПР и их недопущении, а также в замене процессов ПР в уже возникших ситуациях неопределённости иными средствами выхода из них (как адекватными, так, к сожалению, и неадекватными). Таким образом, эффект «поляризации риска», будучи специфическим по отношению к иерархическим группам, по отношению к управленческим решениям, одновременно выступает и как более общий случай эффекта положительного сдвига риска. Он позволяет тем самым вскрыть причины и его существования, и систематических отклонений от него. Кроме того, он описывает динамику риска не только в более общем виде, но и в экологически валидных условиях, учитывая важнейший параметр групповых решений — иерархически организованные процедуры их принятия.

Основные выводы

Итак, на основе проведённого выше анализа можно сделать следующие основные выводы.

Во-первых, в условиях властного воздействия процессуальные характеристики и результативные параметры процессов ПР действительно подвергаются значимой спецификации. Она носит не только комплексный, но и согласованный характер, поскольку её различные проявления закономерно взаимосвязаны друг с другом и, более того, взаимно обуславливают друг друга.

Во-вторых, спецификация процессов ПР в условиях властного воздействия затрагивает не только и даже не столько их феноменологические проявления, сколько основные компоненты самих этих процессов — альтернативы выбора, его критерии, а также его информационную основу и стратегии реализации.

В-третьих, в условиях иерархически организованных групп классический феномен «сдвига риска», установленный и подробно исследованный на материале паритетных групп, трансформируется в явление «поляризации риска», выявленное и охарактеризованное в данной работе.

Литература

- Канеман, Д., Словик, П., Тверски, А. (2014). *Принятие решений в неопределенности*. Харьков: Гуманитарный центр.
- Карпов, А. В. (1999). *Психология менеджмента*. М.: Гардарики.
- Карпов, А. В. (2000). *Общая психология субъективного выбора: структура, процесс, генезис*. М.: Институт психологии РАН.
- Карпов, А. В. (2015). *Психология деятельности. В 5-ти тт.* М.: РАО.
- Карпов, А. В. (2016). Психология выбора и педагогика. В кн. М. И. Рожков (ред.). *Воспитание свободного человека (94–96.)*. Ярославль: ЯГПУ.
- Карпов, А. В., Карпов, А. А., Маркова, Е. В. (2016). *Психология принятия решений в управленческой деятельности*. М.: Изд-во РАО.
- Козелецкий, Ю. (1979). *Психологическая теория решений*. М.: Прогресс.
- Лерер, Дж. (2010). *Как мы принимаем решения*. М.: Астрель: Corpus.
- Ломов, Б. Ф. (ред.) (1981). *Нормативные и дескриптивные модели принятия решения*. М.: Наука.
- Мейстер, Дж. (1979). *Эргономические основы разработки сложных систем*. М.: Машиностроение.
- Мескон, М., Альберт, М., Хедури, Ф. (2017). *Основы менеджмента*. М.: Вильямс.
- Николаев, А. В., Карпов, А. В. (2000). Изучение регуляционной основы ответа на властное воздействие. *Научный поиск. Вып. 1*. Ярославль: ЯрГУ, 119–123.
- Планкетт, Л., Хейл, Г. (1979). *Выработка и принятие управленческих решений*. М.: Экономика.
- Райгородский, Д. (ред.-сост.) (2016). *Психология и психоанализ власти*. Самара: БАХРАХ-М.
- Рысев, Н. (2009). *Правильные управленческие решения. Поиск и принятие*. СПб.: Питер.
- Трофимов, В. В. (2013). *Методы принятия управленческих решений*. М.: Юрайт.
- Хэммонд, Дж., Кини, Р., Райффа, Г. и др. (2017). *Методы принятия решений (HBR)*. М.: Альпина Паблишер.
- Adair, J. (2009). *Effective Decision Making. The Essential Guide to Thinking for Management Success*. Pan Macmillan.
- Blacker, K., McConnell, P. (2015). *People Risk Management: A Practical Approach to Managing the Human Factors That Could Harm Your Business*. Kogan Page.
- Brehm, J. W. (1970). *A theory of psychological reactance*. N. Y., Morristown, General Learning Press.
- Cartwright, D. (1965). Influence, Leadership, Control. In J. G. Maarch (Ed.) *Handbook of Organizations* (1–47). Chicago, Rand McNally.
- Hollander, E. P. (1964). *Leader, groups and influence*. N. Y.
- Kipnis, D. (1974). The powerholder. In J. T. Tedeschi (Ed.). *Perspectives on social power* (82–122). Chicago: Aldine.
- Nadler, D. A., Hackman, J. R., Birdsall, T. G. (1971). *Managing Organizational Behavior*. Boston, Little Brown.
- Parnell, G., Bresnick, T. et al. (2013). *Handbook of Decision Analysis*. John Wiley and Sons.
- Stoner, J. A. (1961). *A comparison of individual and group decision involving risk*. Unpublished master's thesis, MIT.



Decision-making in organizations under power

Anatoliy V. KARPOV

Yaroslavl State University, Yaroslavl, Russia

Abstract. The main *goal* is to identify and explain the specific features of decision-making processes in organizations in the terms of power influence. The research is based on a *methodological approach* to the study of decision-making processes in management activity, from the standpoint of which they are treated as integral processes of its mental regulation. According to this approach, these processes are based on the comprehensive invariant structure of its main components, the integration of which determines its main features. *The design of the study* involved a combination of professionographic activity-analytical schemes with the technique of situational modeling and study of managerial decision-making. In addition, it combined two approaches to the analysis of experimental materials. One of them had the character of structural analysis, and the second was based on phenomenological study. Structural analysis involves comparing these processes in terms of quantitative and qualitative parameters of their main components (information basis, criteria, alternatives, rules, methods, etc.). *Findings.* The main directions and regularities of content transformation characteristics of the main components of the decision-making processes are revealed and interpreted. It is shown that such a transformation is not only complex, but also coordinated, since its various forms are naturally interconnected with each other and, moreover, mutually determine each other. It is proved that the dominant vector of all these transformations is deoptimization of procedural characteristics of the decisions and, consequently, a decrease in its qualitative parameters. All discovered transformations are also interpreted in a more general organizational context. *Value of the results.* A new phenomenon, typical for decision-making processes is also discovered and interpreted. This phenomenon (the phenomenon of “risk polarization”) is typical for decision-making processes in hierarchically organized groups. It is most typical for managerial decisions in organizations. First identified and verified a new scientific the result, consisting in the proof that the specification of the decision-making processes in terms of power influence affects not only their phenomenological manifestations, but the basic components of these processes. These components are alternatives to choice, its criteria, as well as its information basis and implementation strategies.

Key words: decision-making, organizational decisions, managerial decisions, invariant choice structure, power impact, a voluntary choice, forced choice, shift the risk, the risk of polarization.

References

- Adair, J. (2009). *Effective Decision Making. The Essential Guide to Thinking for Management Success.* Pan Macmillan.
- Blacker, K., McConnell, P. (2015). *People Risk Management: A Practical Approach to Managing the Human Factors That Could Harm Your Business.* Kogan Page.
- Brehm, J. W. (1970). *A theory of psychological reactance.* N. Y., Morristown, General Learning Press.

- Cartwright, D. (1965). Influence, Leadership, Control. In J. G. Maarch (Ed.) *Handbook of Organizations* (1–47). Chicago, Rand McNally.
- Hammond, J., Keeney, R., Raiffa, G. et al. (2017). *Metody prinyatiya resheniy (HBR)* [Methods of decision making (HBR)]. M.: Al'pina Pablsher.
- Hollander, E. P. (1964). *Leader, groups and influence*. N. Y.
- Kaneman, D., Slovik, P., Tversky, A. (2014). *Prinyatie resheniy v neopredelennosti* [Decision making in uncertainty]. Khar'kov: Gumanitarnyy tsentr.
- Karpov, A. V. (1999). *Psikhologiya menedzhmenta* [Psychology of management]. M.: Gardariki.
- Karpov, A. V. (2000). *Obshchaya psikhologiya sub'ektivnogo vybora: struktura, protsess, genesis* [General psychology of individual choice: structure, process, genesis]. M.: Institut psikhologii RAN.
- Karpov, A. V. (2015). *Psikhologiya deyatel'nosti* [Psychology of activity]. V 5-ti tt. M.: RAO.
- Karpov, A. V. (2016). *Psikhologiya vybora i pedagogika* [Psychology of choice and pedagogy]. In M. I. Rozhkov (Ed.). *Vospitanie svobodnogo cheloveka* (94–96.). Yaroslavl': YaGPU.
- Karpov, A. V., Karpov, A. A., Markova, E. V. (2016). *Psikhologiya prinyatiya resheniy v upravlencheskoy deyatel'nosti* [Psychology of decision-making in management activities]. M.: Izd-vo RAO.
- Kipnis, D. (1974). The powerholder. In J. T. Tcdeschi (Ed.). *Perspectives on social power* (82–122). Chicago: Aldine, 1974.
- Kozeletsky, Yu. (1979). *Psikhologicheskaya teoriya resheniy* [Psychological theory of solutions]. M.: Progress.
- Lehrer, J. (2010). *Kak my prinimaem resheniya* [How we make decisions]. M.: Astrel': Sorpus.
- Lomov, B. F. (red.) (1981). *Normativnye i deskriptivnye modeli prinyatiya resheniya* [Normative and descriptive models of decision making]. M.: Nauka.
- Meskon, M., Al'bert, M., Hedouri, F. (2017). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. M.: Vil'yams.
- Miester, J. (1979). *Ergonomicheskie osnovy razrabotki slozhnykh system* [Ergonomic basis for the development of complex systems]. M.: Mashinostroenie.
- Nadler, D. A., Hackman, J. R., Birdsall, T. G. (1971). *Managing Organizational Behavior*. Boston, Little Brown.
- Nikolaev, A. V., Karpov, A. V. (2000). Izuchenie regulyatsionnoy osnovy otveta na vlastnoe vozdeystvie [Study of the regulatory basis of the response to power influence]. *Nauchnyy poisk. Iss. 1*. Yaroslavl': YarGU, 119–123.
- Parnell, G., Bresnick, T. et al. (2013). *Handbook of Decision Analysis*. John Wiley and Sons.
- Plunkett, L., Hale, G. (1979). *Vyrabotka i prinyatie upravlencheskikh resheniy* [Development and adoption of management decisions]. M.: Ekonomika.
- Raygorodskiy, D. (Ed.-comp.) (2016). *Psikhologiya i psikhoanaliz vlasti* [Psychology and psychoanalysis of power]. Samara: BAHRAH-M.
- Rysev, N. (2009). *Pravil'nye upravlencheskie resheniya. Poisk i prinyatie* [The right management decisions. Search and acceptance]. SPb.: Piter.
- Stoner, J. A. (1961). *A comparison of individual and group decision involving risk*. Unpublished master's thesis, MIT.
- Trofimov, V. V. (2013). *Metody prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Methods of making managerial decisions]. M.: Yurayt.