

**ОСОБЕННОСТИ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ПРИНЯТИИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК «ВОЗМОЖНОСТИ» И  
«ОПАСНОСТИ»**

**THE FEATURES OF VIEWS ON MANAGERIAL  
DECISIONS TAKING AS «OPPORTUNITY» AND «DANGER»**

**Мельничук Андрей Степанович**

Melnichuk Andrey

кандидат психологических наук, доцент

e-mail: melnichuk-as@ranepa.ru

*Россия, Москва, Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте РФ*

*Аннотация:* Обсуждаются результаты шкалирования субъективной взаимосвязи понятия «принятие управленческих решений» с понятиями «возможность» и «опасность» (на основе опроса 87 респондентов - руководителей и специалистов с опытом управленческой деятельности). Показано, что степень восприятия принятия решений как «возможности» позитивно коррелирует со степенью отождествления решений со счастьем, успехом, властью, карьерой, престижем, саморазвитием и самореализацией. Такое восприятие также прямо коррелирует с предпочтением руководителем быстрого принятия решений без детальной подготовки, а также с ориентацией на навязывание сотрудникам собственных вариантов решений. Сила восприятия принятия решений как «опасности» прямо связана с атрибуцией этому процессу негативных эмоций, предпочтением осторожного выбора наилучших альтернатив, а также избеганием самостоятельного принятия решения. Также обсуждаются различия между полярными группами - «оптимистами» (принятие решений - это возможность, но не опасность) и «пессимистами» (видят в принятии решений опасность, но не возможность).

*Abstract:* The results of the subjective relationship scaling of the concept «managerial decision making» with the concepts of «opportunity» and «danger» (based on a survey of 87 respondents - managers and specialists with management experience) are discussed. It's shown, that the intensity of perception of decision-making as «opportunity» positively correlates with the degree of identification of decisions with happiness, success, power, career, prestige, self-development and self-realization. Such perception also directly correlates with the manager's preference for rapid decision-making without detailed preparation, and also with an orientation toward imposing own decision variants to employees. The intensity of perception of decision-making as a «danger» is directly related to attribution to this process of negative emotions, to a preference for cautious choice of the best alternatives, and to avoiding of an independent decision making. The differences between the polar groups of respondents are also discussed – «optimists» (decision

making is an opportunity, but not a danger) and «pessimists» (see decision making as a danger but not an opportunity).

Ключевые слова: представления о решениях, принятие управленческих решений, стиль принятия решений.

Keywords: representations about decisions, managerial decision-making, style of decision-making.

Принятие решений, с одной стороны, рассматривается как ведущая функция кадров управления, а с другой, оказывается включенным в выполнение всех остальных функций. Поэтому, по мнению А.В. Филиппова, «генерация и принятие решений составляют специфическое содержание управления как профессиональной деятельности» [3, с. 169].

Успешность принятия управленческих решений зависит от множества объективных и субъективных факторов. На наш взгляд, среди психологических детерминант существенное значение имеет отношение руководителей к осуществлению выбора. Отечественные авторы в этом контексте говорят о «личностной позиции управленца по отношению к проблемной ситуации», рассматривая её как «одну из стилевых характеристик процесса принятия управленческого решения» [1, с.31]. Отметим, что указанный личностно-профессиональный феномен исследован недостаточно (возможно в силу того, что, что управленцы обязаны принимать решения в силу требований должности). При этом характер отношения к принятию решений может изучаться через представления об этом процессе.

Так общепринятым является положение о том, что принятие решений в сфере управления осуществляется в условиях неопределенности, динамичного изменения обстановки, взаимовлияния разнообразных факторов. Это создает ситуации риска, характеризующейся вероятностным развитием событий и трудно предсказуемыми исходами (часто нежелательными). Соответственно, ситуация принятия решения может осмысливаться как **«опасность»** (имеющая отношение к собственно управляемому объекту или же к субъекту принятия решения, для которого потери могут быть финансовыми, карьерными, моральными и т.д.). Вместе с тем, при более широком понимании риска (как неопределенности результата) он может предполагать и позитивные последствия, значительно превышающие исходно запланированные результаты (что отражено в поговорке «кто не рискует, тот не пьет шампанского»). Поэтому другим вариантом осмысления принятия решений выступает **«шанс»**, **«возможность»**.

Можно предположить, что то или иное представление может быть связано с особенностями репрезентации принятия решений в целом и стилевыми предпочтениями при реализации выбора. Проверка этого предположения была проведена в ходе исследования, проведенного совместно с П.В. Ивановой. В нем приняли участие 87 респондентов (собственно руководители и специалисты, имеющие опыт управленческой деятельности). В рамках одного из заданий респондентов просили оценить, насколько, по их мнению, понятие «принятие управленческого решения» связано с понятиями, обозначающими ряд ценностей и эмоций. При этом в список понятий также были включены «возможность» и «опасность». Оценка осуществлялась по шкале от 1 (связи между ними практически нет) до 7 (связь очень сильная) баллов.

Средняя степень связи решений с «возможностью» составил 5,5 балла (ст. откл. равно 1,6 балла), а с «опасностью» - 4,2 балла (ст. откл. равно 2,0 балла). Можно предположить, что респонденты в большей мере видят в принятии решений «поле возможностей», но в то же время ощущают его определенный негативный «потенциал» (причем в отношении связи с опасностью степень разброса мнений выше).

Нами не было выявлено значимых корреляций связи трактовки принятия решений как «возможности» и «опасности» с возрастом респондентов, стажем управленческой деятельности и параметрами методики диагностики стиля управленческих решений Е.В. Марковой и А.В. Карпова. Вместе с тем, существует ряд корреляций между восприятием принятия решений и приписыванием принятию решений связи с ценностями и эмоциями

Согласно полученным данным, чем больше управленцы воспринимают принятие решений как «возможность», тем сильнее они отождествляют выполнение данной функции:

- с понятиями «успех» ( $r=0,264$ ;  $p=0,016$ ) и «счастье» ( $r=0,261$ ;  $p=0,018$ );
- с ценностями «власть (влияние)» ( $r=0,449$ ;  $p=0,00003$ ), «престиж» ( $r=0,264$ ;  $p=0,017$ ), «карьера» ( $r=0,237$ ;  $p=0,032$ ), «благополучие» ( $r=0,222$ ;  $p=0,047$ );
- с самосовершенствованием ( $r=0,372$ ;  $p=0,0006$ ) и самореализацией ( $r=0,262$ ;  $p=0,018$ ).

Это дает основание предположить своеобразное «взаимоподкрепление». С одной стороны, исходное понимание ситуации выбора как «возможности» ведет к тому, что управленец в первую очередь будет видеть в ней шанс реализации ряда значимых личностных и

профессиональных ценностей. С другой стороны, если участие в принятии решений дало опыт реализации ценностных предпочтений, то это формирует репрезентацию осуществления выбора как «поля возможностей».

Одним из следствий такого «цикла» может стать стремление принимать решения даже в тех ситуациях, когда этого делать не следует и «желательно использование иных... средств организации деятельности» (поскольку такая форма поведения руководителя дает возможность повысить самооценку и статус ощущать контроль над ситуацией) [2, с. 394].

Другим следствием «подкрепления» может стать излишний оптимизм, способный привести к некачественным решениям. Так, чем более управленец видит в принятии решений «возможность», тем в большей мере он:

- считает допустимым принимать решения без многократной проверки точности используемой информации ( $r=0,276$ ;  $p=0,044$ );
- склонен «принимать решения без колебаний» ( $r=0,273$ ;  $p=0,046$ );
- убежден, что «может достаточно легко сделать выбор даже между примерно равными альтернативами» ( $r=0,268$ ;  $p=0,050$ );
- считает, что «что при принятии решений достаточно выбрать вариант, превосходящий другие только по одному-двум основным критериям» ( $r=0,300$ ;  $p=0,030$ ).

Кроме того, выраженность представления о принятии решений как «возможности» оказалась связанной на уровне тенденции ( $r=0,263$ ;  $p=0,06$ ) со стремлением в ходе принятия решений все больше времени уделять анализу ситуации и поиску вариантов действий за счет «экономии» на оценке и доработке выдвинутых вариантов. Это может вести к тому, что не будут учтены те или иные недостатки (часто неявные) избранного варианта действий. На этом фоне весьма негативной может стать склонность руководителей к «продавливанию» решений при их групповом обсуждении. Она заключается в том, что восприятие ситуации выбора как возможности значимо коррелирует с предпочтением стратегии «предложить самому решение и добиться, чтобы группа его приняла» ( $r=0,48$ ;  $p=0,006$ ).

Исследование показало вполне объяснимую связь выраженности представления о принятии управленческих решений как об «опасности» с приписыванием принятию решений негативных эмоций - «страха» ( $r=0,636$ ;  $p=0,00001$ ), «тревоги» ( $r=0,455$ ;  $p=0,0001$ ), «раздражения» ( $r=0,312$ ;  $p=0,004$ ).

Такое восприятие проявляется в осторожном стиле осуществления выбора. Чем больше управленец считает принятие решения «опасным», тем менее он:

- склонен принимать решения очень быстро ( $r=-0,320$ ;  $p=0,015$ )

- предпочитает принимать решения задолго до истечения крайнего (намеченного) срока ( $r=-0,287$ ;  $p=0,030$ );
- согласен с тем, что «по несколько раз проверять используемые при принятии решения данные – это лишняя трата времени» ( $r=-0,358$ ;  $p=0,006$ ).

Одновременно у такого управленца сильнее проявляются перфекционистские тенденции (он все больше соглашается с тем, что «при выборе варианта решения, следует остановиться только тогда, когда вы будете уверены, что найти лучшую альтернативу невозможно» ( $r=0,332$ ;  $p=0,013$ )). Психологической основой такого поведения является стремление максимально снизить вероятность ошибок (и, соответственно, субъективной опасности решения). С этими данными логично сочетается следующая тенденция - с усилением связи принятия решений с «опасностью» одновременно снижается степень согласия с высказыванием «Если решение может быть принято мной или другим человеком, я предпочту сделать это сам» ( $r=-0,266$ ;  $p=0,0045$ ).

Соответственно, можно говорить об «избегающем» стиле принятия решений [4] или же об усилении элиминативного поведения, ориентированного на «избегание самой необходимости в осуществлении выбора» ради снижения риска [2, с. 392] (причем «попытка переложения решения на других лиц» является неадекватным средством элиминации [1, с.31]).

Отметим, что выраженность отношения к принятию решений как к «опасности» оказалось прямо связано с предпочтением при принятии решений обращаться за консультацией к вышестоящим руководителям ( $r=0,395$ ;  $p=0,023$ ) и негативным отношением к обращению за советом к подчиненным ( $r=-0,368$ ;  $p=0,035$ ). Такой результат может быть интерпретирован следующим образом. Опора на совет вышестоящих руководителей (даже если он окажется ошибочным или неоптимальным) субъективно снижает степень ответственности управленца за свой выбор и «защищает» от санкций, что весьма важно в силу обостренного восприятия неудачи и её последствий. Одновременно в данном случае проявляется отмеченная выше тенденция к избеганию самостоятельного выбора.

Отношение к мнению подчиненных также объясняется двояко. С одной стороны, его учет может восприниматься руководителем как ущерб для своего «Я» или престижа (что сопряжено с субъективной опасностью). С другой стороны, принятие неудачного решения на основе идей подчиненных также бьет по самолюбию (в силу того, что руководитель отвечает за своих сотрудников или наличия точки зрения «лучше бы я все продумал сам...»).

Поскольку позитивные и негативная стороны риска при принятии решений неразрывно связаны между собой, речь может идти не только о «жестко» полярных позициях в восприятии принятия решений как «возможности» и «опасности», но и о выраженности каждой ориентации у конкретного человека. При этом нами не было выявлено значимой связи между трактовкой выбора как возможности и как опасности (т.е. они могут рассматриваться как относительно независимые измерения восприятия)

На основе медианного распределения баллов связи принятия решений с понятиями «возможность» и «опасность» нами были выделены контрастные группы – «оптимисты» (видят в принятии решений преимущественно возможность, но не считают его опасным, 27 чел.) и «пессимисты» (видящие в принятии решений преимущественно опасность, но не возможность, 10 чел.).

Сравнение данных групп выявило несколько значимых различий. Во-первых, в группе «оптимистов» выше выраженность базисного убеждения в ценности своего «Я» (по методике Р.Янофф-Бульман) (8,6 и 7,1 балла соответственно,  $p=0,021$  по критерию Манна-Уитни). Можно предположить, что позитивное самовосприятие делает менее важным одобрение окружающих и, соответственно, облегчает выбор потенциально более продуктивных, хотя и более рискованных альтернатив.

Во-вторых, ориентированные на «возможность» управленцы в большей степени связывают принятие решений с самосовершенствованием (ср. балл связи с данным понятием в подгруппах – 5,7 и 4,7 соответственно,  $p=0,004$ ), но в меньшей степени - со страхом (2,4 и 3,9 балла,  $p=0,006$ ). Мы полагаем, что трактовка принятия решений как возможности повысить потенциал обеспечивает определенный психологический «выигрыш» даже в случае осуществления неудачного выбора (приобретен новый опыт, который можно использовать в будущем), что способствует снижению тревожности.

В-третьих, респонденты, видящие в принятии решений опасность, но не возможность в ситуации группового принятия решений при дефиците времени более склонны к варианту «самому сформулировать решение и предложить его для обсуждения и принятия группой» (3,9 балла против 2,0 балла в группе «оптимистов»,  $p=0,032$ ). Это может отражать стремление обеспечить контроль над потенциально опасной ситуацией и за счет этого несколько снизить тревожность.

Представляется, что описанные в статье результаты исследования дают возможность более полно раскрыть психологические механизмы проявления профессиональной субъектности кадров управления - увидеть психологические факторы формирования стилевых особенностей принятия

решений, а также детерминанты выбора неуспешных вариантов действий или же уклонения от выбора. Специфику восприятия принятия решений как «возможности» и «опасности» может рассматриваться как один из значимых параметров при оценке кадров управления. При этом, несомненно, требуется дальнейшее изучение затронутой проблемы на более обширных выборках и с использованием более широкого спектра инструментов личностно-профессиональной диагностики.

***Библиографический список:***

- 1. Карпов А.В., Маркова Е.В. Психология стилей управленческих решений.** / Карпов А.В., Маркова Е.В. - Институт «Открытое общество». - Ярославль. 2003. - 108 с.
- 2. Карпов А.В.** Психология менеджмента / Карпов А.В. – М.: Гардарики, 2005. - 584 с.
- 3. Филиппов А.В.** Психологическая характеристика процессов генерации и принятия управленческих решений / Филиппов А.В.// Нормативные и дескриптивные модели принятия решений: По материалам советско-американского семинара/ Ред. колл. Б. Ф. Ломовидр. - М.: Наука, 1981. - С. 168-175.
- 4. Scott, S. G., Bruce, R. A.** Decision-making style: The development and assessment of a new measure // Educational and Psychological Measurement. 1995. Vol. 55. № 5. Pp. 818–831.