

## ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СЛОЖНЫХ СИТУАЦИЯХ РАЗЛИЧНОГО ТИПА

*Представлены результаты исследования принятия решений, которые зависят от параметров сложности условий принятия решений, сложности задачи и психологических характеристик личности. Показана зависимость эффективности принимаемых решений от сформированных навыков рефлексивного мышления, саморегуляции и мотивов профессиональной деятельности.*

**Ключевые слова:** *принятие решений, экстремальные условия, сложные задачи, личность.*

В Энциклопедическом словаре (Душков, 2000) принятие решения рассматривается как волевой акт последовательности действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования исходной информации в состоянии неопределенности. Процесс принятия решений является центральным на всех уровнях переработки информации и возможности регулирования в системе целенаправленной деятельности [7, с. 249].

Принимаемое решение представляет собой выбор из имеющегося множества альтернатив совокупности целевых, временных, содержательных, продуктивных и операционально-инструментальных характеристик как собственной деятельности, так и персонала, который привлекается для решения задачи. При принятии решения производится выбор стратегического направления и построение тактической программы необходимых действий, уточняются необходимые средства и возможности, обеспечивается прогноз ожидаемых результатов, выполняется оперативная коррекция отдельных компонентов деятельности ЛПР (лиц принимающих решения, сформировавшихся профессионалов). Вместе с тем, большинство проводимых исследований в области принятия решений не учитывает свойства ЛПР, а также особенности ситуаций, в которых эти решения принимаются.

Целью данной работы является установление взаимосвязи между показателями эффективности принятия решений, психологическими характеристиками ЛПР и условиями выполнения профессиональной деятельности.

Методы и методики исследования. Для оценки психологических свойств личности испытуемых в эксперименте использовались следующие методики: тест Р. Амтхауэра (оценки развития интеллекта), методика 16 -PF Р. Кэттелла, методика УСК Дж. Роттера, методика "Стили мышления аналитика, синтезатора, прагматика, реалиста, идеалиста", тест Т. Корниловой "Личностные факторы риска", тест А.В. Карпова "Рефлексивность". В обработке результатов диагностики использовался программный комплекс статистической обработки данных SPSS 13.0 for Windows.

В группу испытуемых вошли 53 человека, мужчины и женщины, в возрасте 24 – 47 лет, слушатели заочного отделения, обучающиеся на Факультете переподготовки кадров ПНПУ имени К.Д. Ушинского по специальности "Управление человеческими ресурсами".

Результаты исследования и их обсуждение.

Под сложной (экстремальной) ситуацией будем понимать ситуации, не описанные в нормативных документах, а также отсутствующие в личном опыте профессионала, или опосредованные такими факторами внешней среды, которые субъективно воспринимаются и переживаются как угрожающие жизни, здоровью, выполнению функций профессиональной деятельности и вызывают у специалиста сильное напряжение его психических и физических возможностей. Типологию сложных (экстремальных) ситуаций принятия решения образуют: а) ситуации Т-типа, предполагающие решение необычных, субъективно сложных, творческих задач; ситуации U-типа, предполагающие принятие решения в необычных, сложных условиях; и ситуации К-типа, комплексного характера, предполагающие решение сложных творческих задач в сложных условиях деятельности [8].

Среди основных причин возникновения сложных ситуаций можно выделить внутренние – сложность современных технологий производства, недостаточная квалификация персонала, конструкторские недоработки и износ оборудования, низкая исполнительская дисциплина, и внешние – стихийные бедствия, прекращение подачи газа, воды, электроэнергии, и пр. Субъективно экстремальное состояние психики профессионала – это специфические измененное состояние, которое вызвано субъективно острым восприятием нестандартной ситуации и сопровождается сужением поля сознания, ослаблением психологического контроля ЛПР над ситуацией, требующей принятия решения. В связи с изменениями стабильности обстановки специалисты даже при незначительном осложнении условий деятельности испытывают раздражительность, состояние беспокойства, а порой и страха. Общим в проявлении субъективной экстремальности является утрата психического контроля, наличие признаков фрустрирующего, конфликтного и кризисного реагирования, вызванных измененным состоянием психики. Данные характеристики, прежде всего, негативно влияют на способность персонала к перенесению физических и психологических нагрузок. Специалисты, характеризующиеся неустойчивыми взглядами, оценками, склонностью к соперничеству и пр., чаще всего испытывают преобладающее негативное (в отношении деятельности) состояние тревоги.

В таких ситуациях ЛПР должен опираться на прогноз психического состояния сотрудников, их индивидуально-психологические особенности и спектр возможных поведенческих реакций. В основе прогноза – содержательный анализ свойств личности каждого из сотрудников и в целом рабочей группы. Вместе с тем психологические характеристики персонала как объекта управления важны, но далеко не единственный фактор, обуславливающий возникновения сложных ситуаций, когда принятие решения обусловлено воздействием сложной внешней обстановки, требующей от профессионала высокой психологической устойчивости.

Есть и другие ситуации, которые можно сгруппировать в несколько содержательных блоков. Анализ реальной обстановки, в которой выполняется профессиональная деятельность, показал, что к ним, в первую очередь, относятся экстремальные ситуации, связанные с опасностью, со спецификой выполнения поставленных задач; с огромным объемом новой (предметной, социальной, фактографической) информации; с дефицитом времени как основного показателя экстремальности условий деятельности; с фактором ответственности, которые могут оказывать как позитивное (мобилизующее), так и негативное (стрессогенное) влияние.

Анализ принятия решений в ситуациях U-типа показал, что доминирующими регуляторами поведения, определяющими принятие решений в сложных ситуациях, являются:

а) психологические механизмы поддержания жесткости, твердости устойчивого и непрерывного управления: в ходе принятия решения профессионал стремится демонстрировать спокойствие и хладнокровие, уверенно отдает распоряжения и команды по подготовке данных для принятия решений и по их выполнению, психологически поддерживает рабочую группу, участвующую в подготовке, принятии и реализации решений;

б) психологические механизмы преодоления личного страха и предупреждения беспокойства персонала; при этом эффективно работают, как правило, те специалисты, которые в ситуации принятия решений способны к хладнокровию и мужеству, обладают навыками распознавания душевного упадка среди персонала, способны к решительным действиям по пресечению очагов паники;

в) психологические механизмы, обеспечивающие предупреждение или коррекцию последствий различных функциональных нарушений умственных, сенсорных и двигательных процессов, активизацию действий по преодолению фрустрации, гнетущего напряжения тревожности, безысходности и отчаяния, возникающих при потере значимых целей.

Одним из факторов, нейтрализация влияния которых обеспечивает устойчивое принятие решений в ситуациях Т-типа (требующие для своего преодоления творческого поиска), являются фрустрирующие препятствия. Восприятие сложной ситуации как фрустрирующей сопутствует психическое состояние, отражающее нежелание преодолевать трудности, которые стоят на пути принятия решения или желание разрушить их, проявить агрессивность. Наблюдаемые продуктивно-ориентированные аспекты принятия решения позволяют охарактеризовать в этом случае процесс решения как развитие и преобразование первоначальной проблемы. В этом случае мы можем рассматривать процесс принятия решения не только как разрешение проблемы, но и как ее развитие. "Достаточно плодотворным в этих случаях представляется анализ эвристических методов мышления, доминирующих при анализе конфликтной ситуации. Восприятию ситуации по конфликтному типу соответствует состояние, отражающее неспособность личности решить проблему выбора между мотивами, вошедшими в противоречие, отсутствие навыка выбора значимого, так как решение всегда есть вариация какого-либо критического момента ситуации, который должен входить в собственную сущность возникновения решения, найденного решением" [2, с. 265].

Спутником восприятия сложной ситуации по кризисному типу является состояние, отражающее неспособность построить новую стратегию принятия решения [1] для анализа осознаваемых противоречий, анализа исходного материала и цели принимаемого решения. В этой связи специалистом важно умение переструктурирования исходного материала, приводящего не только к изменению тех или иных частей ситуации, но и к изменению общей психологической структуры ситуации. Указанные типы субъективной экстремальности представляют собой уже интегрированную форму проявления индивидуально-типического. На отдельных частях и моментах ситуации, которые раньше или совсем не осознавались или осознавались лишь на заданном этапе, делается акцент, и они начинают выделяться в ходе принятия решения, становятся главной темой. Моменты внезапного понимания, "просветления", "озарения", "ага-переживания" являются вместе с тем моментами, когда происходит внезапное переструктурирование мыслимого материала, когда что-то переворачивается [2].

Результаты показывают, что доля субъективного фактора в формировании компонентов ситуации принятия решения составляет около 55-60%. Это выражается в том, что профессионалы активно идут на формирование наднормативных компонентов принятия решения, изменение функций, статуса формального лидера подразделения, запрашивают дополнительные данные и определяют свое место в принятом решении, исходя из собственных

субъективных позиций.

Обнаружено, что профессионалы, владеющие навыками рефлексивного мышления, имеют более высокий процент решения задач. При этом количественные данные показывают действенность рефлексивного мышления в нестандартных ситуациях Т- и К- типов. Сравнительный анализ двух подвыборок, имеющих (Р+) и не имеющих (Р-) навыки рефлексивного мышления, показал, что: а) в нестандартных ситуациях Т- и К-типа подвыборка Р+ действует на 13%-16% эффективнее, чем Р-; б) в нестандартных ситуациях U-типа разница чуть меньше, но также есть – Р+ на 8%-11% эффективнее, чем Р-. Эффективность неосознаваемого опыта возрастает, когда исчерпываются неправильные приемы решения задачи, но еще активна поисковая доминанта, присутствует интерес к ситуации, требующей принятия решений, не исчезает стремление найти решение.

Особенности принятия решений в нестандартных ситуациях Т-типа проявляются в более выраженном функционировании психологических механизмов рефлексивно- творческого мышления, в более сильном проявлении мотивов деятельности. Указанные психологические процессы и феномены связаны, прежде всего, с включением в принятие решения определенных мыслительных средств: идеальных моделей, теоретических конструктов, понятий и категорий. Поэтому одно из направлений совершенствования деятельности состоит в овладении указанными средствами.

Принятие решений в нестандартных ситуациях смешанного К-типа, требует для поддержания психологической устойчивости совокупного действия механизмов творческого продуктивного мышления и механизмов психической саморегуляции.

Результаты эксперимента показали, что среди всех сложных ситуаций, обусловленных как нестандартными условиями, так и нестандартностью задачи, последние составили 42%. Это связано с особым характером протекания психических процессов в условиях сочетания сразу двух стрессогенных факторов: нестандартности условий и нестандартности задачи. Среди важнейших психологических особенностей принятия решения руководителем при решении подобного рода задач является своеобразие мотивов, обуславливающих данный процесс. При этом мотивация в этой ситуации включает процесс образования, активирования и функционирования мотивов повышенной ответственности и стремления выйти из личностно-значимого затруднения.

Мотивация часто представляется как сложный процесс, включающий ряд взаимосвязанных составляющих, таких как требования и побуждения, исходящие из ситуации, с одной стороны, поведение и принятие решений, касающихся этой же ситуации, с другой [4]. Как отмечает Х. Хекхаузен, "...при помощи этого понятия пытаются дать общее описание того, что обычно происходит между исходными условиями ситуации и последующим действием" [5]. Е.П. Ильин полагает, что мотивация представляет собой формирование сознательное мотива как первой ступени преднамеренного (волевого) акта [6].

Следующей особенностью принятия решений в ситуациях К-типа является уровень соответствия объективной и субъективной оценок сложности ситуации. Чтобы принять решение, профессионал должен сначала "оглядеть" задачу, познать ее структуру, самостоятельно сконструировать ее внутренний образ, называемый представлением задачи [2, с. 69].

Установлено, что субъективное представление является мысленным образом ситуации, обладающим некоторыми характерными чертами:

- представление зависит от структуры задачи и является динамическим образом (в одной и той же ситуации возможно формирование нескольких различных образов задачи, а ЛПП волен изменять образ ситуации в целях более адекватного ее отражения);

- структура представления задачи определяет программу ее решения (при этом возможно использование логических, математических или интуитивных методов);

- успех в решении задач зависит от выработанного специалистом адекватного образа сложной ситуации. Данные показывают, что подавляющее большинство в группе (75%) создали адекватный образ сложной ситуации и объективно оценили ее сложность.

В нестандартных ситуациях, когда отсутствуют нормативные предписания деятельности, руководитель, в силу конфликтности ситуации по принятию решения, начинает использовать то, что живет у него как бы в "свернутом виде", в виде образцов ненормативных действий.

Как правило, такая свернутая реакция "внутреннего" на нестандартную ситуацию нерациональна, что может приводить к довольно серьезным трудностям в формулировке решения и его реализации. К тому же выделение рационального и нерационального в принятии решения относительно.

Характерным для принятия решений в ситуациях К-типа являются показатели динамики успокоения специалиста, возвращение его к обычному психическому состоянию. Значения данных показателей обусловлено их психической устойчивостью, как интегральной характеристикой, эффективностью принятого решения, наличием положительного или отрицательного результата деятельности.

Исследование показало, что сразу после принятия решения успокоились 38,2%, а в течение 5-10 минут – 20,8% опрошенных, что свидетельствует о достаточно высоком уровне их самообладания. Вместе с тем, 1-2 часа для того, чтобы "прийти в себя", понадобилось 16,4% специалистам, а 12% опрошенных заявили, что успокоились на следующий день или даже через несколько суток. Полученные данные свидетельствуют о необходимости сочетания рефлексивных способностей и устойчивой саморегуляции при принятии решений в нестандартных ситуациях К-типа. При этом ведущим объяснительным принципом психологических механизмов принятия решения становится принцип инвариантности мыследеятельности.

Психологические особенности принятия решений в нестандартных ситуациях Т-типа связаны с задействованием определенных мыслительных средств (идеальных моделей, теоретических конструктов, понятий и категорий, слов обыденного языка) и проявляются в более выраженном функционировании, по сравнению со стандартными ситуациями психологических механизмов рефлексивно-творческого мышления, а также с более сильным проявлением мотивов деятельности. Решение сложных задач в ситуациях смешанного К-типа требует для поддержания психологической устойчивости одновременного задействования как механизмов творческого продуктивного мышления, так и механизмов психической саморегуляции. Типичными примерами таких ситуаций являются: ликвидация аварий на производстве, разрешение противоречий в производственных подразделениях организации, ликвидация последствий конфликтов и др.

Выводы:

1. Исследование психологических особенностей принятия решений в ситуациях различного типа показывает, что возрастание сложности задач и усложнения условий деятельности предполагает доминирование различных психологических механизмов мыследеятельности и протекания психических процессов. При возрастании сложности задачи специалисты больше опираются на рефлексивные способы мышления, что дает им возможность принятия эффективных решений. Принятие решений детерминировано сформированными навыками рефлексивного мышления. Психологический анализ параметров мыслительной деятельности испытуемых показывает, что принятие решения происходит в виде внутреннего процесса: движение мысли внутри определенной модели, отказ от нее (момент блокады предметно-операционального движения), нахождение верного принципа решения в рамках другой модели, воплощение данного принципа.

2. При усложнении условий принятия решений, доминирующими становятся процессы саморегуляции. В этих условиях преимущество на стороне тех специалистов, кто реально способен управлять своими психическими состояниями, так как это способствует предотвращению различных функциональных нарушений. Прежде всего, это касается умственных способностей, находчивости и гибкости, умения адекватно оценивать ситуацию и ее опасность. Профессионалы, имеющие развитые способности рефлексивного мышления, обладающие способностью к саморегуляции, имеющие устойчивые мотивы деятельности и направленные на достижение результата, принимают в целом более эффективные решения.

3. Психологическими предпосылками, то есть базовыми факторами, способствующими формированию психологической устойчивости профессионалов к восприятию сложных ситуаций как экстремальных, являются:

- индивидуальные психодинамические особенности (тип темперамента, устойчивость-неустойчивость, экстравертированность – интровертированность);
- индивидуальные психодинамические свойства (предрасположенность к предметному действию или общению, руководству или исполнению, социальная адаптивность – дезадаптивность);
- структурно – иерархические свойства индивидуальности (реакция на психическую перегрузку, уровень тревожности; смелость, доверчивость – подозрительность, настойчивость в достижении цели, эмоциональность, конфликтность, добросовестность, активность);
- социально обусловленные качества личности (особенности построения межличностного взаимодействия, делового общения).

## ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеев В.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций / В.В. Авдеев. – М.: Феликс, 1992. – С. 26 – 29.
2. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений / Ю. Козелецкий. – М.: Прогресс, 1979. – 504 с.
3. Карпов А.В. Структурно-функциональная организация процессов принятия решения в трудовой деятельности : автореф. дисс. ... доктора психол. наук. / А.В. Карпов. – М., 1992.
4. Хойос К. Мотивация / К. Хойос. // Человеческий фактор / [Под ред. Г. Салвенди]. В 6-ти т. – Т. 1. – М.: Мир, 1991. – С. 271.
5. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. В 2-х т. – М.: Педагогика, 1986. – С. 30.
6. Ильин Е.П. Сущность и структура мотива / Е.П. Ильин // Психологический журнал. – 1995. – №2. – Т. 16. – С. 40.
7. Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика / [под ред. Б.А. Душкова; прил. Т.А. Гриршиной]. – Екатеринбург: Деловая книга, 2000. – 462 с.
8. Лахманский Е.С. Психологические особенности принятия командирами частей и подразделений радиационной, химической и биологической защиты эффективных решений в нестандартной ситуации: автореф. дисс. ... канд. психол. наук / Е.С. Лахманский. – М., 1997. – 23 с.

*Подано до редакції 21.06.2010*

---