

ПРОЯВЛЕНИЯ КОГНИТИВНЫХ СТИЛЕЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ*

*Ю.М. ЛАПИЦКИЙ, аспирант кафедры психологии управления
Академии управления при Президенте Республики Беларусь ©*

В статье охарактеризовано современное научное состояние проблемы повышения эффективности деятельности руководителя, определены методологические основы изучения когнитивных стилей у руководителей на примере руководителей органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям.

Изложены существующие подходы к оценке деятельности органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям и их руководителей. Рассмотрены точки зрения ученых на проблематику изучения механизмов повышения эффективности деятельности руководителей. Представлены особенности проведения и результаты теоретического и эмпирического исследований когнитивных стилей «полезависимость/полenezависимость», «импульсивность/рефлексивность», интеллектуальной лабильности в деятельности руководителя.

Ключевые слова: когнитивный стиль, эффективность деятельности руководителя, импульсивность/рефлексивность, полезависимость/полenezависимость/полenezависимость, интеллектуальная лабильность, взаимосвязь когнитивных стилей, проявления когнитивных стилей.

Одной из основных задач, которые ставит перед психологической наукой практическая деятельность руководителя, является определение и применение возможных путей и способов повышения ее эффективности. Совершенствование работы руководителя органа (подразделения) по чрезвычайным ситуациям наряду с осуществлением функций в области предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций является на сегодняшний день важнейшим направлением деятельности МЧС Республики Беларусь.

Обеспечение эффективной деятельности руководителей системы МЧС, улучшение их профессиональной и психологической подготовки в настоящее время основывается на повышении качества знаний, совершенствовании навыков и умений. Функционирующая система подготовки руководителей органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям основывается на подготовке руководителей как специалистов по соответствующим направлениям деятельности в учебных заведениях системы МЧС Республики Беларусь и Российской Федерации.

Проверка готовности руководителей органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям

осуществляется в ходе проведения занятий, учений, тренировок различного характера. Проводятся военно-деловые игры, семинары и сборы руководящего состава по направлениям деятельности.

Следует также отметить, что социальная защищенность руководителей органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям находится на достаточно высоком уровне. Действительно, соответствующий образовательный уровень и достаточное стимулирование работы выступают ведущими факторами осуществления функций руководителя в той либо иной должности и, соответственно, позволяют показывать необходимый результат деятельности. Вместе с тем, анализ показателей результативности и качества практической деятельности в целом позволяют говорить о необходимости повышения ее эффективности у ряда руководителей системы МЧС. На необходимость принятия дополнительных мер по повышению эффективности деятельности указывает недостаточность прорабатываемых отдельными руководителями вопросов в области предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, снижение, в отдельных случаях, качества и оперативности представляемой информации, а также

* Статья поступила в редакцию 4 декабря 2008 года.

принимаемых управленческих решений. Необходимость достижения максимально возможных положительных результатов за достаточное короткое время сегодня положено в основу приоритетных критериев руководящей деятельности и опирается преимущественно на предъявление определенно высоких требований, как к личности современного руководителя, так и к его интеллекту.

Среди основных путей повышения эффективности деятельности и качества труда В.П. Зинченко, В.М. Мунипов и В.Ф. Рубахин указывают на необходимость формирования «умения организовать, спроектировать набор, сумму, последовательность технологически целесообразных операций и действий в действительно целостную деятельность...» [1].

В целях обеспечения эффективности деятельности руководителя А.В. Карпов и В.Д. Шадриков считают необходимым уделять особое внимание прогностическому фактору, который, находясь «на стыке» принятия решения и общей системы деятельности, позволяет сконцентрировать ресурсы субъекта управления на наиболее важных в данный момент участках [2].

И.Н. Кузнецов считает, что «эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт руководителя тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации» [3].

Стремление познать сущность объективного сопоставления фактов, адекватного анализа ситуации, принятия и реализации осмысленного управленческого решения как основополагающих элементов эффективности управленческой деятельности указывает на необходимость наличия у руководителя профессионально значимых качеств для конкретного вида деятельности.

Исследуя психологические аспекты профессиональной деятельности руководителя, следует отметить особую роль в этом когнитивных стилей, изучение которых в психологической науке непосредственно связано с индивидуальной спецификой приема, переработки, анализа информации, а также своеобразных способов решения задач (С.Л. Рубинштейн, Ж. Пиаже, Т.П. Зинченко, А.В. Брушлинский, М.А. Холодная и др.). При этом выявление новых когнитивно-стилевых особенностей восприятия и переработки информации в виде индивидуальных различий в анализе, структурировании,

категоризации и оценивании происходящего, прежде всего основывается на исследованиях К. Готтшальдта, Е.П. Ильина, Дж. Кагана, М.А. Холодной, И.П. Шкуратовой.

Данное исследование осуществлялось в целях изучения особенностей когнитивно-стилевых проявлений личности руководителя в его учебной и профессиональной деятельности.

На современном этапе психологической наукой выделены основные когнитивные стили, а также некоторые психологические характеристики, претендующие на включение в перечень когнитивных стилей. К когнитивным стилям относятся: полезависимость/полнезависимость (степень влияния внешнего видимого поля на переработку, анализ, оценивание информации), узкий/широкий диапазон эквивалентности (степень ориентации на особенности сходства/различия предметов), широта категории (степень субъективной дифференциации одной единственной категории), ригидный/гибкий познавательный контроль (степень субъективной трудности в смене способов переработки информации в ситуации когнитивного конфликта), толерантность к нереалистическому опыту (степень принятия впечатлений, не соответствующих имеющимся у человека представлениям), фокусирующий/сканирующий контроль (степень широты охвата различных аспектов отображаемой ситуации), сглаживание/заострение (особенности хранения в памяти запоминаемого материала), импульсивность/рефлексивность (склонность быстро либо медленно принимать решения), конкретная/абстрактная концептуализация (степень дифференциации и интеграции понятий), когнитивная простота/сложность (интерпретация действительности на основе определенным образом организованного субъективного опыта) [4].

К характеристикам стилей следует отнести: физиогномичность/буквальность (степень восприятия объектов эмоционально, экспрессивно, антропоморфно либо ориентации на фактические характеристики объекта на основе учета его семантического значения), вербализация/визуализация (степень предпочтения использования при переработке информации вербальные либо образные стратегии), быстрое/медленное течение психического времени (степень индивидуальных различий в длительности субъективной оценки хода физического времени), конвергентность/дивергентность

(преобладание узкого, фокусированного, аналитического, логического либо широкого, открытого синтетического, ассоциативного способов мышления в ситуации решения проблем), адаптивность/инновативность (степень предпочтения конвенциональных, устоявшихся либо усовершенствованных имеющихся и изобретения новых способов решения проблем), внешний/внутренний локус контроля (тенденция полагаться на внешние либо внутренние факторы в объяснении причин происходящего), дискурсивность/интуитивность (степень опоры на рассуждения либо спонтанный инсайт).

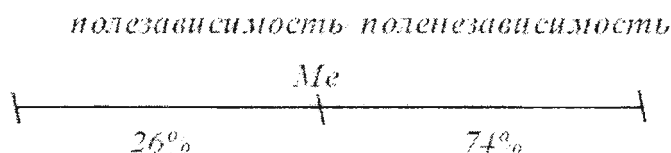
Задачи проводимого исследования следующие: выявление особенностей проявления когнитивных стилей в деятельности руководителя; определение взаимовлияния когнитивных стилей и эффективности деятельности руководителя.

Для выполнения поставленных задач исследования использовались методики: «включенные фигуры» (К. Готтшальдт), «маскулинность/фемининность» (С. Бем), «интеллектуальная лабильность» (А. Карелин), «выбор парной фигуры» (Дж. Кагана в ред. С.Д. Смирновой, Т.В. Корниловой), «самооценка биполярной эффективности руководства», анализ результатов учебной деятельности руководителей, экспертной оценки эффективности их работы, а также оценки их работы по соответствующим направлениям.

1. Методика «включенные фигуры» К. Готтшальдта (определение когнитивного стиля «полезависимость/полenezависимость»). Испытуемому предлагалось в тридцати представленных на бланке по порядку сложных фигурах найти соответствующую одной из пяти эталонных простых фигур и указать на это в специальном бланке с отметкой затрачиваемого на это времени, которое фиксировалось экспериментатором. После предъявления соответствующей инструкции на выполнение заданий следовала демонстрация примеров с указанием правильных ответов.

При обработке данных использовались параметры затраченного на выполнение каждого задания времени и количества правильных ответов, определяемых по конкретному ключу. Когнитивный стиль «полезависимость/полenezависимость» определялся отношением количества правильных ответов к общему времени (в мин.), затрачиваемому на выполнение всех заданий. При $K > 2,5$ считался выраженным параметр полenezависимости, при $K < 2,5$ – выраженным параметр полезависимости.

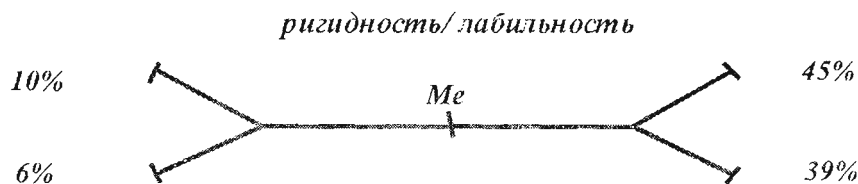
При исследовании испытуемых на выявление когнитивного стиля «полезависимость/полenezависимость» у 26 руководителей (26% от общего числа испытуемых) – выражена «полезависимость», у 74 руководителей (74%) – «полenezависимость».



2) Методика «Интеллектуальная лабильность» (определение когнитивного стиля «лабильность/ригидность»). Испытуемому предлагалось в кратчайшее время на специальном бланке выполнить несложные задания интеллектуального плана, которые зачитывались экспериментатором в соответствии с инструкцией к методике. Экспериментатор четко произносился номер квадрата, в котором будет выполняться очередное задание и суть его выполнения.

Определение когнитивного стиля осуществлялось по количеству ошибок (ошибкой считалось и пропущенное задание). В соответствии со шкалой определялись: от 0 до 4 ошибок – высокая лабильность, хорошая способность к обучению; от 5 до 9 – средняя лабильность; от 10 до 14 – низкая лабильность (интеллектуальная ригидность); от 15 – высокая интеллектуальная ригидность.

В ходе исследования высокие показатели интеллектуальной лабильности были выявлены у 39 руководителей (39%), средние – у 45 руководителей (45%), низкие – у 16 руководителей (16%).



3) Методика «Выбор парной фигуры» (определение когнитивного стиля «импульсивность/рефлексивность»). Испытуемому предлагалось 12 пар картинок из тестового материала (в каждой паре один эталонный стимул и несколько тех, из которых будет осуществляться выбор), в каждой из которых представлены 6 изображений одного предмета, а также эталон, идентичный которому необходимо было найти среди предложенных вариантов. В ходе исследования в соответствующем протоколе фиксировались показатели времени и точности поиска эталонного стимула среди переменных.

При обработке результатов анализировались средние показатели времени (по всем «эталонам») и общее количество ошибок. По среднему времени поиска и количеству допущенных ошибок все испытуемые подразделялись на 4 группы: 1) испытуемые, которые давали ответы медленно, но без ошибок («рефлексивные»); 2) испытуемые, которые давали ответы быстро и преимущественно неправильно («импульсивные»); 3) испытуемые, чьи ответы были быстрыми и в основном правильными; 4) испытуемые,

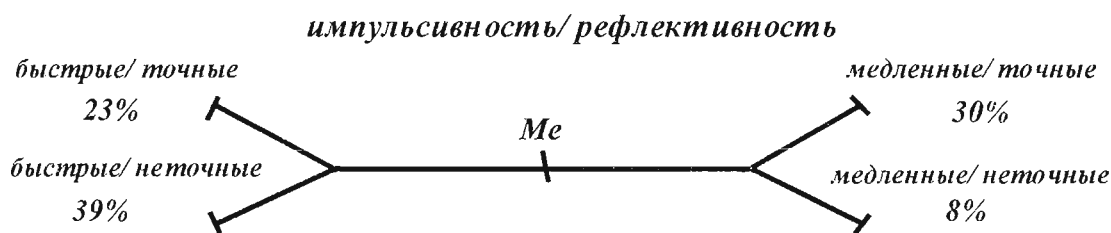
чьи ответы были медленными и преимущественно ошибочными.

В ходе исследования когнитивного стиля руководителей «импульсивность/рефлексивность», распределение полученных данных в едином упорядоченном ряду осуществлялось при помощи суммарного Z-критерия, включающего оба показателя стиля (время и ошибки): $Z = Z_o - Z_t$; $Z_o = X_{oi} - X_o / G_o$, $Z_t = X_{ti} - X_t / G_t$, где: X_{ti} , X_{oi} – показатели времени (в минутах) и ошибок по каждому испытуемому;

X_t , X_o – средние показатели времени (в минутах) и ошибок по выборке;

\hat{t} , \hat{o} – среднеквадратичное отклонение по времени (в минутах) и ошибкам для каждого испытуемого.

Все испытуемые, таким образом, на графике распределения величин времени и ошибок (с учетом квадриполярности данного когнитивного стиля) были распределены по группам: импульсивные – 62 («быстрые/точные» – 23 руководителя (23%), быстрые/неточные – 39 руководителей (39%)) и рефлексивные – 38 («медленные/точные» – 30% и «медленные/неточные» – 8 руководителей (8%)).



В процессе сопоставления полученных данных с результатами экспертной оценки эффективности деятельности руководителей было выявлено следующее:

руководители с высокой эффективностью деятельности (18 человек) вне зависимости от темпа принятия решений являются преимущественно точными (медленные/точные – 9 человек, быстрые/точные – 8 человек, быстрый/неточный – 1 человек);

руководители с низкой эффективностью деятельности (22 человека), вне зависимости от темпа принятия решений являются в большей части неточными (быстрые/неточные – 12 человек, медленные/точные – 5 человек, быстрые/точные – 5 человек).

4) Методика «Маскулинность/фемининность» С. Беем (определение психологического

пола руководителей). Испытуемому предлагалось выбрать из 60 утверждений (качеств) наиболее ему подходящие/неподходящие путем ответа «да» либо «нет», оценивая тем самым наличие или отсутствие у себя названных качеств.

За каждое совпадение ответа с ключом давался 1 балл. Затем определялись показатели фемининности (F)/маскулинности (M) в соответствии со следующими формулами:

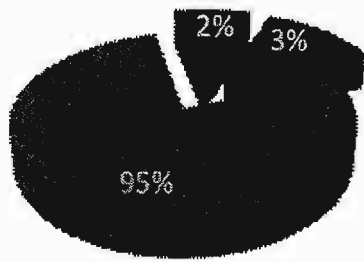
$$F = (\text{сумма баллов по феминности}) / 20;$$

$$M = (\text{сумма баллов по маскулинности}) / 20.$$

Основной индекс IS определялся как:

$$IS = (F - M) \times 2,322.$$

В случае IS в пределах от -1 до +1 делался вывод об андрогинности. При индексе IS меньше -1 ($IS < -1$) делался вывод о маскулинности, при IS больше +1 ($IS > +1$) – о феминности.



- Маскулинность
- Андрогинность
- Фемининность

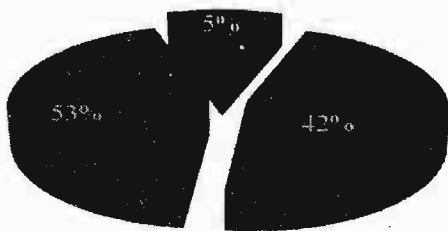
Результаты определения психологического пола исследуемых руководителей («маскулинность–фемининность») показывают наличие выраженной «маскулинности» ($IS < -1$) у 3 руководителей (3%), «андрогинности» (IS в пределах от -1 до $+1$) – у 95 руководителей (95%), «фемининности» – у 2 (2%).

5) Методика «самооценка биполярной эффективности руководства» (определение собственной оценки эффективности деятельности). Предлагаемая методика использовалась в комплексе с приведенными тестами А (определение поведенческих характеристик эффективного руководства – 40 характеристик) и Б (определение поведенческих характеристик неэффективного руководства – 20 характеристик). Испытуемому предлагалось выбрать из представленных управленческих характеристик наиболее ему подходящие / неподходящие путем ответа «да» либо «нет», оценивая тем самым у себя их наличие или отсутствие. За каждое совпадение ответа с ключом давался 1 балл.

Показатель «биполярной эффективности руководства» определялся путем подсчета положительных ответов на тест А и отрицательных ответов на тест Б и их сравнением с представленной шкалой оценки соответствующего уровня эффективности руководства. Об уровне эффективного руководства (тест А) свидетельствовали следующие показатели: 31 и выше баллов – высокий; от 16 до 30 баллов – средний; 15 и менее баллов – низкий. Об уровне неэффективного руководства (тест Б) свидетельствовали следующие показатели: от 15 до 20 баллов – значительный; от 7 до 14 баллов – средний; 6 и менее – низкий.

В дальнейшем результаты тестов А и Б сопоставлялись между собой и делался вывод об интегральной эффективности руководства.

Самооценка эффективности деятельности руководителя показала высокую степень ее проявления у 42 испытуемых (42%), среднюю – у 53 руководителей (53%) и низкую – у 5 человек из них (5%).



- Высокая эффективность
- Средняя эффективность
- Низкая эффективность

6) Методика «Оценка эффективности деятельности руководителя» (определение экспертной оценки эффективности деятельности). Испытуемому предъявлялся бланк теста, составленный по типу полярных профилей и включающий 30 факторов, оцениваемых по семибалльной шкале. Оценивая конкретного руководителя,azole каждого из факторов вышестоящим руководителем либо работником кадрового аппарата управления отмечался балл, который, по его мнению, подходил для данного руководителя. По общей сумме баллов, отмеченных экспертом, определялся показатель эффективности руководителя в соответствии со следующей шкалой:

30–48 баллов – руководитель не пригоден к управленческой деятельности;

49–60 баллов – руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

61–90 баллов – эффективность работы руководителя слишком мала;

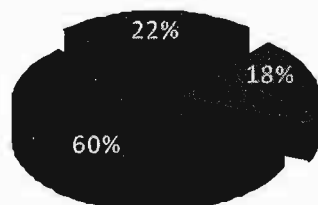
91–120 баллов – руководитель недостаточно эффективен;

121–150 баллов – эффективность руководителя еще недостаточно;

151–179 баллов – средняя эффективность деятельности руководителя;

180–210 баллов – высокая эффективность деятельности руководителя;

Низкую эффективность деятельности, согласно полученной экспертной оценке, имеют 22 руководителя (22%), среднюю – 60 (60%) и высокую – 18 (18%). Полученные результаты позволяют говорить как о достаточно принципиальном и объективном подходе работников



системы МЧС, выступающих в роли экспертов к оценке эффективности деятельности испытуемых руководителей, так и обоснованном современным задачами и функциями повышении требовательности к выполнению конкретным руководителем порученного участка работы.

- Высокая эффективность
- Средняя эффективность
- Низкая эффективность

7) *Оценка эффективности учебной деятельности руководителей.* Оценка эффективности учебной деятельности руководителей осуществлялась путем определения среднего балла по изучаемым общеобразовательным и специальным дисциплинам за весь учебный период.

8) *Общая оценка эффективности профессиональной деятельности руководителей.* Общая оценка эффективности профессиональной деятельности руководителей, таким образом, осуществлялась с учетом следующих критериев:

результативности деятельности подразделения по конкретному направлению работы, возглавляемому руководителем (результативность деятельности);

реальности и обоснованности полученных результатов работы (качество деятельности);

способности руководителя обеспечивать данный участок работы в целом в соответствии со своими индивидуальными особенностями (надежность деятельности руководителя).

Для решения второй задачи эмпирического исследования (определение взаимовлияния когнитивных стилей и эффективности деятельности руководителя) применялся корреляционный анализ с использованием коэффициента корреляции Спирмена (поскольку ряд показателей результативности деятельности оценивался не по абсолютным значениям (баллам), а по ранговым местам). Проведенный анализ показал наличие взаимосвязи разной степени выраженности по ряду показателей:

1) взаимосвязи средней и умеренной силы обнаружены по показателям: *полезависимость/полнезависимость* с показателями *ригидность/лабильность* ($r = 0,31$) и

экспертной оценкой деятельности руководителя ($r = 0,38$) при $t \leq 0,01$;

2) умеренные взаимосвязи когнитивного стиля *ригидность/лабильность* определены со средним баллом обучения ($r = 0,48$, $t \leq 0,01$), *экспертной оценкой* деятельности руководителя ($r = 0,39$, $t \leq 0,01$) и слабо выраженную связь с *результативностью деятельности* руководителей ($r = 0,21$, $t \leq 0,05$);

3) взаимосвязи когнитивного стиля *импульсивность/рефлексивность* с *экспертной оценкой* деятельности руководителя установлены по результатам проведенного качественного анализа: эффективные – 18 руководителей (медленные/точные – 9 человек, быстрые/точные – 8 человек, быстрый/неточный – 1 человек); неэффективные – 22 руководителя (быстрые/неточные – 12 человек, медленные/точные – 5 человек, быстрые/точные – 5 человек).

Кроме этого, было обнаружено, что экспертная оценка эффективности работы руководителей значимо коррелирует с показателями результативности их деятельности в 2007 году ($r = 0,24$, $t \leq 0,01$) и средними показателями результативности за три года нахождения в должности ($r = 0,28$, $t \leq 0,01$).

Обращает на себя внимание тот факт, что показатели результативности деятельности коррелируют между собой (2007 и 2006 г.; 2005 и 2006 г.; 2006 и 2007 г. и среднее по годам) с высокой силой взаимосвязи ($r = 0,63$, $r = 0,79$, $r = 0,80$, $r = 0,84$, при $t \leq 0,001$). Это говорит о надежности полученных результатов, что позволяет относиться с высокой степенью доверия к выявленным взаимосвязям.

Выводы:

1. Выявлена взаимосвязь показателей когнитивных стилей руководителей *полезависимость/полenezависимость с ригидностью/лабильностью* и *экспертной оценкой деятельности руководителя*. Факт большей эффективности деятельности полenezависимых и лабильных руководителей (*согласно экспертной оценке*) объясним положительным проявлением их способности ориентироваться на собственный опыт, игнорируя при этом давление различных факторов создавшейся ситуации (полenezависимость), а также быстрой переключасмости с одного участка деятельности на другой, не допуская при этом ошибок.

Таким образом, при возникновении нестандартных ситуаций в работе, полenezависимый руководитель, в большинстве случаев, будет демонстрировать ригидность мышления, что снизит результативность и качество деятельности, а также покажет его неспособность обеспечить порученный участок работы (основные составляющие эффективности руководящей деятельности). И наоборот, полenezависимый и лабильный руководитель способен показать большую эффективность деятельности, как следствие гибкости протекания его мыслительных процессов и собственной точки зрения.

2. Определены взаимосвязи показателей когнитивного стиля *ригидность/лабильность* со *средним баллом обучения и результативностью их деятельности*. Действительно, гибкость мысли проявляется в данном случае в более высоком среднем балле учебной деятельности и большей результативности работы руководителя с высокой интеллектуальной лабильностью.

3. Установлена взаимосвязь когнитивного стиля *импульсивность/рефлексивность* с показателями экспертной оценки эффективности деятельности руководителей, проявляющаяся в преимущественной точности принимаемых решений руководителями с высокой эффективностью деятельности и недостаточной точностью их принятия руководителями с низкой эффективностью деятельности.

4. Определена взаимосвязь экспертной оценки эффективности деятельности руководителей с показателями результативности деятельности по закрепленному направлению работы подразделения в 2007 г. и средними показателями результативности за три года. Этот факт объясняется достаточной достоверностью экспертной оценки эффективности деятельности руководителя с реальной результативностью деятельности возглавляемого им направления деятельности.

5. Выявлена значимая корреляция показателей результативности деятельности между собой (в 2007 и 2006 г.; 2005 и 2006 г.; 2005 и 2007 г. и средним по годам). Это позволяет говорить о надежности полученных результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зинченко, В.П. Психологические проблемы эффективности и качества труда / В.П. Зинченко, В.М. Мунипов, В.Ф. Рубахин // Психологический журнал. – 1984. – Т. 5. № 2. – С. 25–34.
2. Карпов, А.В. Психология принятия управленческих решений / А.В. Карпов. – М. : Изд. группа «Юрист», 1998. – 434 с.
3. Эффективный руководитель: учебно-практическое пособие / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – М. : Издательско-торговая корпорация «Даньков и К», 2007. – 596 с.
4. Холодная, М.А. Когнитивные стили : О природе индивидуального ума : учеб. пособие / М.А. Холодная. – М. : ПЕР СЭ, 2002. – 304 с.