

## «Антирефлексия» как детерминанта результативных параметров управленческой деятельности

Александр А. Карпов<sup>\*ID</sup>, Анастасия А. Волченкова<sup>ID</sup>,  
Сергей О. Присяжнюк<sup>ID</sup>

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, Ярославль,  
Российская Федерация

\*Почта ответственного автора: [karpov.sander2016@yandex.ru](mailto:karpov.sander2016@yandex.ru)

### Аннотация

**Введение.** В настоящее время весьма актуальным является исследование основных детерминант эффективности управленческой деятельности. Особое значение принадлежит выявлению роли рефлексивной регуляции в целом и средств «антирефлексивной» направленности, в частности, в реализации деятельности управленческого типа. Их раскрытие объективно необходимо для конвергенции исследований в двух важных психологических направлениях – психологии менеджмента и психологии рефлексии. В исследовании выявлены и проинтерпретированы базовые закономерности детерминационного влияния «антирефлексии», представленной как структура ее парциальных компонентов – метакогнитивных процессов и качеств – на результативные параметры управленческой деятельности. Основной из них является зависимость типа оптимума между индивидуальной мерой выраженности «антирефлексии» и главным из этих параметров – эффективностью. **Методы.** Выборку (n = 310) составили руководители низового, среднего и высшего звена государственных и коммерческих организаций и предприятий гг. Москвы, Ярославля, Рыбинска. Психодиагностика выполнена с помощью авторских методик «Опросник степени выраженности средств антирефлексивной направленности», «Методика дифференцированной экспертной оценки основных управленческих функций», «Комплексный опросник метакогнитивного потенциала» (КОМП), а также ряда разработанных в метакогнитивизме методик. **Результаты.** Установлено, что между основным

## ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

---

результативным параметром управленческой деятельности – эффективностью – и индивидуальной мерой развития средств «антирефлексивной» направленности, а также их структурной организации, существует инвертированная U-образная зависимость «типа оптимума». В отличие от аналогичной закономерности, связанной с исследованием рефлексивности, установленная зависимость обладает эффектом «левого смещения», что обусловлено специфическими характеристиками «антирефлексии», а также ее феноменологическим содержанием и функциональной направленностью. **Обсуждение результатов.** Результаты проинтерпретированы с позиций основных положений современной психологии менеджмента, психологии рефлексии и метакогнитивизма. Сформулирован вывод о том, что в основе установленных закономерностей лежат специфические для «антирефлексии» функции, сущность которых заключается в регуляции произвольного контроля за реализацией деятельности в целом и его минимизации, в частности.

### Ключевые слова

управленческая деятельность, «антирефлексия», метакогнитивные параметры, метакогнитивный потенциал, рефлексивность, ингибция, структурная организация, «автофункция», эффективность деятельности

### Финансирование

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда №24-78-10047, <https://rscf.ru/project/24-78-10047/>

### Для цитирования

Карпов, А. А., Волченкова, А. А., Присяжнюк, С. О. (2025). «Антирефлексия» как детерминанта результативных параметров управленческой деятельности. *Российский психологический журнал*, 22(2), 151–169. <https://doi.org/10.21702/z05e9s63>

---

## Введение

Одной из ключевых проблем психологии управления является вопрос о сущности и способах экспликации основных параметров эффективности управленческой деятельности, а также о тех базовых субъектных детерминантах, которые оказывают на них определяющее влияние. Он, как известно, является и одним из наиболее важных и традиционных в психологии менеджмента и организационной психологии. Несмотря на значительный объем данных, представленных в литературе, он, тем не менее, остается недостаточно изученным. Так, до настоящего времени не вполне ясным остается характер влияния основных – широко представленных в общей и

когнитивной психологии детерминант на успешность деятельности управленческого типа. Речь идет, главным образом, о процессуальных, стратегических, а также о специфических – метакогнитивных процессах и качествах субъекта, выступающих детерминантами деятельности. Они составляют предмет исследований в одном из наиболее важных направлений когнитивной психологии – современного метакогнитивизма (и шире – метакогнитивной психологии). В качестве основной задачи исследований, выполненных в его русле, выступает экспликация содержания и специфики его предмета, а также определение его границ – формулировка концептуальных представлений, направленных на раскрытие предметной сферы метакогнитивизма (А. Нельсон, А. Браун, Дж. Флейвелл, Р. Ключеве, Дж. Меткалф, Р. Парис, Е. Madigan, Э. Тульвинг, В. L. Schwartz, А. Koriat и др.), основных моделей метапознания (Anderson, 2002; Brown, 1987; Flavell & Miller, 1993; Dunlosky & Nelson, 1992; Dunlosky, Serra & Baker, 2007; Kluwe, 1982; Nelson, 1996), экспликацию и описание метакогнитивных стратегий и умений (Metcalf, 2008; Metcalf & Eich, 2019; Tulving, 1985; Finn & Metcalf, 2014), изучение специальных вопросов метакогнитивизма (Schwartz, 2006; Paris, 1988; Touroutoglu & Efklides, 2010, Velychkovsky, 2006).

Кроме того, следует подчеркнуть, что в цикле наших предыдущих работ был сформулирован один из возможных подходов к разработке базовой проблематики метакогнитивизма – структурно-феноменологический. Он был реализован по отношению к целому ряду видов профессиональной и учебной деятельности и, в особенности, именно по отношению к управленческой деятельности, а его сущность состоит в следующем (А.А. Карпов, 2018). Основные параметры метакогнитивной сферы личности выступают не только в их исходном статусе – как феномены, но и в еще одном и также принципиально важном статусе – вторичном. Дело в том, что они могут распознаваться субъектом деятельности и далее использоваться им в качестве средств организации деятельности и поведения, то есть в их операционном статусе. Иначе говоря, возникая и формируясь в ходе деятельности, эти эффекты и феномены фиксируются субъектом, а затем могут использоваться им в качестве средств оптимизации этой деятельности (А.А. Карпов, 2019). Распознавание и фиксация, а также генерализация этих феноменов приводит впоследствии к обогащению инструментария операционных средств регуляции деятельности.

Вместе с тем, наши исследования показывают, что мера произвольного – рефлексивного контроля за решением основных деятельностных задач отнюдь не всегда должна быть максимальной. Более того, субъект управленческой деятельности (руководитель), как правило, уже эмпирически – на своем опыте зачастую фиксирует и тот факт, что как слишком высокий сознательный контроль может быть даже нежелательным и даже негативным для деятельности. В силу этого, он начинает использовать этот эмпирически найденный результат в качестве операционного средства осуществления самой деятельности, прибегая к осознанному использованию различных приемов и средств, минимизирующих степень рефлексивного контроля за деятельностью. В этих целях вырабатываются

## ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

---

специфические средства, направленные на ингибицию или даже блокаду осознаваемого контроля (А.А. Карпов, 2018). Для их обозначения в настоящее время пока не выработано какое-либо общепринятое понятие, в связи с чем возникает трудность терминологического плана, связанная его с формулировкой. При этом следует учитывать, что некоторые функционально близкие с ним феномены уже частично зафиксированы в исследованиях. Это, например, понятие арефлексии или «темной стороны» рефлексии (Холодная, 2022); понятия квазирефлексии и «дурной» рефлексии (Леонтьев и др., 2009; Леонтьев, 2014); понятие «метакогнитивной блокады» (А.В. Карпов, Скитяева, 2005); термин «моратория рефлексивности» (Небродовская-Мазур, 2020); понятие контррефлексии (Леонтьев, 2014); понятие «метакогнитивной петли» (metacognitive loop) (Anderson et al., 2006); понятия «сверхуверенности» (overconfidence) (Metcalf, 2014; Butterfield, Metcalfe, 2001); рефлексивного перфекционизма и гиперрефлексивности (А. А. Карпов, А.В. Карпов, 2015); эффекта гиперкоррекции (Dodson, Bawa & Krueger, 2007).

По нашему мнению, исходя из сущностной черты данного феномена – его функциональной направленности на минимизацию рефлексивного контроля и потому выступающего как нечто противоположное по отношению к нему, его целесообразнее обозначить рабочим термином «антирефлексия». При этом мы вполне отдаем отчет в том, что он, возможно, является не лучшим понятийным средством и в дальнейшем может быть скорректирован.

В связи с этим, необходимо особо подчеркнуть, что в современной психологии менеджмента принято уделять достаточно большое внимание собственно рефлексивным аспектам осуществления управленческой деятельности, а также трактовать саму рефлексивность как одно из профессионально-важных качеств (ПВК) руководителя. При этом рефлексивность рассматривается, в основном, как преимущественно положительное свойство, а его высокая и выше среднего мера выраженности, опять-таки, согласно априорным предположениям, трактуется как важный фактор обеспечения высоких показателей эффективности деятельности. Однако к настоящему времени сформулированы положения, свидетельствующие о наличии существенно иной закономерности, носящей общий характер. Она состоит в том, что эффективность реализации подавляющего большинства деятельностных задач и управленческих функций является максимальной на некотором среднем, то есть оптимальном уровне развития рефлексивности (а не на минимальном и не на максимальном ее значении) (А.В. Карпов, В.В. Пономарева, 2002; Чемякина и др., 2018). Субъект деятельности, осознавая эту особенность, использует ее в качестве средства оптимизации своей деятельности и, как отмечалось выше, для этого он прибегает к специфическим средствам, позволяющим минимизировать степень рефлексивного контроля за деятельностью и ее частными функциями.

Эти данные, фактически, позволяют дифференцировать весьма специфический – противоположный модус рефлексии (и рефлексивности). Она может не только усиливать – фасилитировать, но и минимизировать – ингибировать сама себя. При этом важно подчеркнуть, что такая ингибция осуществляется такими средствами и механизмами, которые также являются подчеркнута рефлексивными. В результате этого в деятельности управленческого типа складывается и развивается система своего рода «антирефлексивных» средств, обозначенная в наших предыдущих работах и как ингибиторная подсистема (А.А. Карпов, 2019).

Все эти положения, с одной стороны, свидетельствуют о необходимости установления закономерностей, связанных с «антирефлексивной» регуляцией управленческой деятельности и углубления исследований преимущественно констатационного – описательного характера. С другой стороны, необходима экспликация механизмов, лежащих в основе возможных зависимостей эффективности управленческой деятельности и общей меры выраженности средств «антирефлексивной» направленности. Аналогичная задача состоит и в определении связи между степенью структурной организации метакогнитивных параметров, выступающих в качестве парциальных компонентов «антирефлексии», и эффективностью деятельности. В этих целях, наряду с необходимостью установления данных эмпирического плана, следует провести и их сравнительный анализ с рядом других – уже установленных в психологии менеджмента зависимостей.

## Методы

### *Процедура исследования и измерения*

Достижение главных целей работы предполагает необходимость получения трех основных массивов эмпирических данных. Во-первых, это данные относительно индивидуальной меры выраженности средств «антирефлексивной» направленности испытуемых. Во-вторых, это данные относительно индивидуальной меры выраженности параметров метакогнитивной сферы личности у них. В-третьих, это данные относительно оценки эффективности реализации основных управленческих функций.

В этих целях использовались следующее диагностические методики.

Для определения индивидуальной меры выраженности «антирефлексии» использовалась разработанная нами методика диагностики метакогнитивной ингибции – МКИ (А.А. Карпов, 2019).

По отношению к диагностике основных метакогнитивных детерминант реализованы широко применяющиеся и показавшие высокую меру надежности методики:

- опросник метакогнитивной включенности в деятельность (Metacognitive Awareness Inventory – MAI, (Г. Шроу, Р. Деннисон (Schraw & Dennison, 1994;

Yzerbyt et al., 2002), в адаптации А.В. Карпова (А.В. Карпов, Скитяева, 2005));

- индивидуальная мера развития метамышления (ММ) как базового и процесса (по разработанной нами методике) (А.А. Карпов, 2019);
- методика Д. Эверсон для диагностики уровня развития метапланирования – МПлан. (по (А.А. Карпов, А.В. Карпов, 2015);
- степень сформированности метаэмоционального контроля (МЭК) по шкале методики «Комплексный опросник метакогнитивного потенциала личности» (А.А. Карпов, 2018);
- самооценка степени сформированности метакогнитивного поведения (МПов.) по методике Д. ЛаКоста (по (А.В. Карпов, 2016));
- мера и характер метакогнитивного мониторинга знаний (МЗ) по методике «Опросник метакогнитивной осознанности» (MAI) (по (А.В. Карпов, Скитяева, 2005), определяемые как сумма баллов по двум шкалам: по шкале «метакогнитивные знания» и шкале «метакогнитивная регуляция»;
- индивидуальная мера развития метапамяти (metamemory) как еще одного основного метакогнитивного процесса (по разработанной в (Карпов, Скитяева, 2005) методике).

В целях определения эффективности деятельности использовалась «Методика дифференцированной экспертной оценки основных управленческих функций» (А.А. Карпов, 2019).

Следует особо подчеркнуть, что подбор методик был осуществлен таким образом, чтобы, по возможности, представить достаточно широкую совокупность основных метакогнитивных качеств, которые к настоящему времени изучены на материале деятельности управленческого типа – не только собственно когнитивной, но и регулятивной, и «знаниевой» направленности.

### ***Выборка исследования***

Выборку (n = 310; 220 мужчин, 90 женщин) составили руководители низового, среднего и высшего управленческих звеньев государственных и коммерческих организаций и предприятий гг. Москвы, Ярославля, Рыбинска в возрасте от 29 до 59 лет. Отметим, что подбор испытуемых осуществлялся в строгом соответствии с традиционными положениями психологии управления, согласно которым основные характеристики управленческой деятельности остаются инвариантными независимо от принадлежности руководителя к тому или иному управленческому звену, несмотря на очевидные формальные статусные отличия.

### ***Анализ данных***

Процедура исследования включала в себя его реализацию на двух уровнях и, соответственно, этапах – аналитическом и структурном. Первый из них

был направлен на установление различий между исследуемыми группами испытуемых-руководителей с помощью Н-критерия Краскела-Уоллиса. Вместе с тем, аналитический этап позволяет получить лишь отдельные – парциальные данные и, далее, должен быть дополнен более специфицированным методическим инструментарием, обладающим большей разрешающей способностью. В силу этого был осуществлен второй этап исследования – структурный, предполагающий реализацию методологии структурно-психологического анализа. Он, как известно, включает применение метода «полярных групп», состоящего в дифференциации выборки на контрастные группы, а также последующую обработку и сравнительный анализ данных в них по определенному критерию. В нашем случае им выступала индивидуальная мера «антирефлексии». Затем на основе данных представленных выше методик вычисляются матрицы интеркорреляций. Каждая из них определяется на основе выделенных групп испытуемых. В итоге каждой из трех групп (с низким, средним и высоким уровнем развития «антирефлексии») соответствует своя матрица интеркорреляций. По результатам построения матриц осуществляется подсчет индексов когерентности (ИКС), дивергентности (ИДС) и общей организованности (ИОС) структур основных параметров метакогнитивной сферы личности. ИКС определяется как функция числа положительных значимых связей в структуре и степени их значимости; ИДС – как функция числа и значимости отрицательных связей в структуре; ИОС – как функция соотношения общего количества и значимости положительных и отрицательных связей, то есть как разница значений ИКС и ИДС (Карпов, Скитяева, 2005; А. А. Карпов, 2018).

## Результаты

В таблице 1 представлены данные относительно индивидуальной меры выраженности диагностированных основных метакогнитивных параметров, равно как и их общей величины, в «полярных» группах испытуемых – с относительно наиболее низкой и наиболее высокой мерой развития средств «антирефлексивной» направленности.

Анализ представленных результатов позволяет констатировать следующие факты. Во-первых, в целом индивидуальная мера развития практически всех метакогнитивных параметров выше в группе индивидов со средней «антирефлексивностью» по сравнению с группой низкой «антирефлексивности». Однако (и это во-вторых) данные различия являются значимыми не для всех параметров, а только к 4 на уровне  $p < 0,10$ . В-третьих, наиболее существенно то, что различия групп имеют место и по общему значению метакогнитивного потенциала; они также значимы лишь на уровне  $p < 0,10$ .

**Таблица 1**

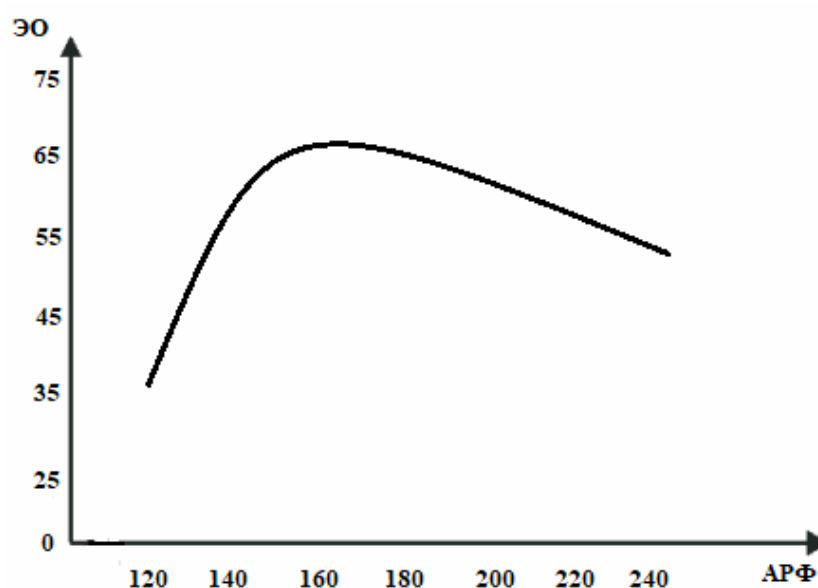
*Средние значения и стандартные отклонения*

| Переменная | Выборка<br>в целом<br>(N = 310) | Сравнение групп по группам с разным уровнем<br>антирефлексивности |                                            | p    |
|------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------|
|            |                                 | Низкая<br>антирефлексивность<br>(n = 103)                         | Средняя<br>антирефлексивность<br>(n = 115) |      |
| MAI        | 23,07<br>(5,78)                 | 15,91 (5,80)                                                      | 28,00 (5,95)                               | ,000 |
| ММ         | 20,01<br>(5,66)                 | 17,09 (4,62)                                                      | 23,05 (5,85)                               | ,328 |
| МПлан.     | 34,25<br>(4,99)                 | 33,41 (4,64)                                                      | 35,08 (4,22)                               | ,461 |
| МЭК        | 44,18<br>(9,88)                 | 43,36 (7,57)                                                      | 44,02 (5,74)                               | ,560 |
| МПов.      | 12,29<br>(2,40)                 | 10,14 (2,63)                                                      | 19,47 (2,14)                               | ,000 |
| МПам.      | 36,59<br>(3,35)                 | 30,39 (3,10)                                                      | 35,07 (4,10)                               | ,337 |
| МЗ         | 39,43<br>(5,14)                 | 35,77 (5,95)                                                      | 45,09 (5,02)                               | ,000 |
| ЗМ         | 0,33 (0,11)                     | 0,21 (0,08)                                                       | 0,41 (0,15)                                | ,331 |
| МКП        | 63,09<br>(6,62)                 | 56,68 (7,34)                                                      | 69,37 (7,05)                               | ,000 |

**Примечания:** ММ – метамышление, МПам. – метапамять, МЭК – метаэмоциональный контроль, МПлан. – метапланирование, МПов. – метакогнитивное поведение, МЗ – степень сформированности метакогнитивных знаний (*knowledge about cognition*) по соответствующей шкале из методики *Metacognitive Awareness Inventory* (Г. Шроу, Р. Деннисон – MAI), ЗМ – степень сформированности «знаний о метакогнитивном мониторинге» (по методике «КМАИ» З. Тобиаса), МКП – метакогнитивный потенциал (в отличие от всех иных параметров, он выражен не в баллах соответствующих им методик, а как суперпозиция стеновых оценок по 8 параметрам методики КОМП); p – асимптотическая двухсторонняя значимость различий по тесту Манна-Уитни; значения  $p < 0,10$  выделены полужирным шрифтом.



Реализация методики дифференцированной экспертной оценки основных управленческих функций позволила получить показатели меры общей эффективности управленческой деятельности для трех групп испытуемых, дифференцированных согласно критерию уровня развития «антирефлексии». В результате оказалось возможным определить зависимость эффективности управленческой деятельности от индивидуальной меры развития «антирефлексии». Она представлена на рисунке 1.



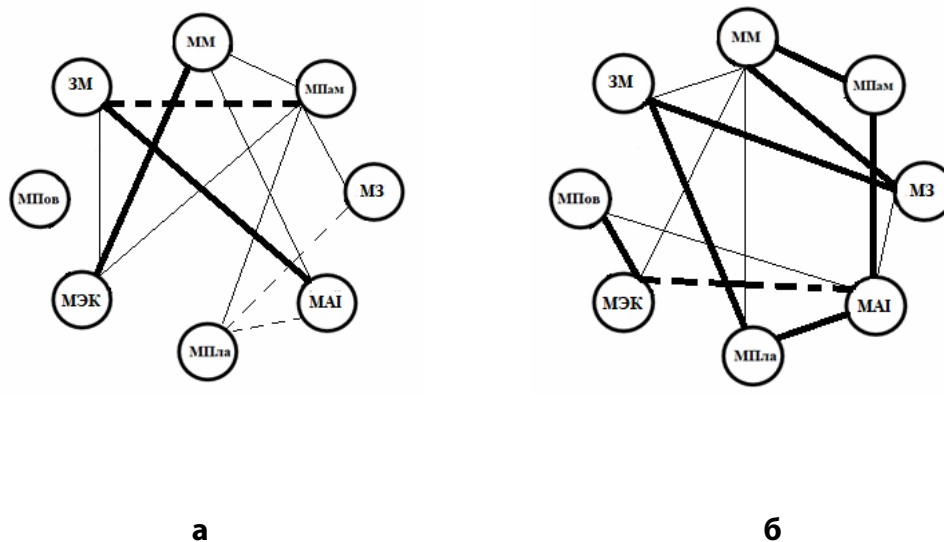
**Рисунок 1.** Зависимость эффективности управленческой деятельности от степени развития «антирефлексии» (схематизировано)

**Обозначения:** АРФ – индивидуальная мера выраженности средств «антирефлексивной» направленности (в баллах методики); ЭО – значения экспертной оценки эффективности деятельности (по 75-бальной шкале)

Применение Н-критерия Краскела-Уоллиса показало, что на аналитическом уровне в трех группах, дифференцируемых согласно критерию уровня развития средств «антирефлексивной» направленности, имеют место значимые различия степени эффективности управленческой деятельности ( $p < 0,10$ ). Затем по отношению к полученным данным была реализована процедура многомерного корреляционного анализа и для каждой группы определены матрицы интеркорреляций исследованных метакогнитивных параметров, на основе которых построены их структурограммы. Так, для групп испытуемых с низкой и средней выраженностью «антирефлексии» они представлены на рисунке 2.

## Рисунок 2

Структурограммы метакогнитивных параметров в подгруппе «низко-антирефлексивных» (а) и «средне-антирефлексивных» (б) испытуемых



**Обозначения:** аббревиатуры на структурограмме соответствуют тем обозначениям параметров, которые даны в описании применявшихся методик; жирная линия – связи на  $p < 0,01$  (им приписывается «вес» в 3 балла); тонкая линия – связи, значимые на  $p < 0,05$  (приписывается «вес» в 2 балла); пунктирные линии – отрицательные связи. Связи, полученные по всей структуре «веса», суммируются, что дает значения указанных индексов.

На основе найденных матрицы соответствующих им структурограмм для всех трех групп испытуемых были определены величины структурных индексов исследуемых метакогнитивных детерминант деятельности. Они представлены в таблице 2.

**Таблица 2**

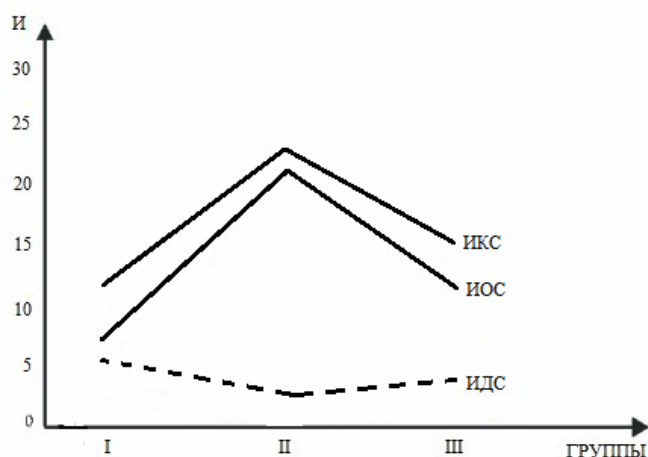
Значения структурных индексов метакогнитивных параметров

|                                  | Группа<br>низкой «анти-<br>рефлексивности» | Группа<br>средней «анти-<br>рефлексивности» | Группа<br>высокой «анти-<br>рефлексивности» |
|----------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Индекс когерентности<br>(ИКС)    | 12                                         | 22                                          | 14                                          |
| Индекс дивергентности<br>(ИДС)   | 5                                          | 3                                           | 4                                           |
| Индекс организованности<br>(ИОС) | 7                                          | 19                                          | 10                                          |

Эти данные можно представить и в графической форме, что позволяет эксплицировать зависимости данных индексов от индивидуальной меры выраженности «антирефлексии» (рис. 3).

### Рисунок 3

*Зависимость структурных индексов метакогнитивных параметров от меры развития «антирефлексии»*



**Обозначения:** по оси абсцисс расположены группы испытуемых, различающихся по степени развития «антирефлексии», в порядке ее возрастания, по оси ординат – количественные значения структурных индексов (И).

### Обсуждение результатов

Вся совокупность представленных выше результатов позволяет установить следующие основные особенности и закономерности.

Во-первых, необходимо констатировать, что зависимость эффективности управленческой деятельности от степени развития «антирефлексии» не имеет характера прямой и однонаправленной связи. Наиболее эффективными оказались руководители, у которых общая мера выраженности средств «антирефлексивной направленности» располагается на среднем (хотя и достаточно развитом) уровне. Руководители, имеющие низкий уровень развития «антирефлексии», обладают, по-видимому, недостаточными способностями к выполнению основных управленческих функций, характеризуясь при этом как профессионально неэффективные. Однако и руководителей, обладающих наиболее выраженными средствами «антирефлексивного» плана, также целесообразно относить к группе относительно менее эффективных. В этой связи становится очевидным, что система «антирефлексивных» детерминант оказывает непосредственное, то есть прямое и весьма выраженное влияние на управленческую деятельность. Оно является наиболее позитивным в том случае, когда степень развития «антирефлексии» характеризуется некоторыми средними значениями. Другими словами, данная зависимость является нелинейной и имеет вид так называемой инвертированной U-образной кривой. Она принадлежит к зависимостям «типа оптимума».

Вместе с тем, полученный результат должен быть рассмотрен также и в контексте выполненных нами ранее исследований (Карпов, 2019). Они показывают, что рефлексия, будучи одним из наиболее сложных процессов, и рефлексивность, трактуемая как профессионально важное качество (ПВК) руководителя, оказываются связанными с параметрами управленческой деятельности также нелинейной зависимостью типа оптимума. Согласно ей, параметры деятельности принимают наибольшие значения не на максимальных, но и не на минимальных, а на некоторых средних – оптимальных уровнях развития. Одновременно с этим, отметим, что, несмотря на принадлежность обоих результатов (установленного относительно меры развития «антирефлексии», с одной стороны, и рефлексивности, с другой) к одному и тому же типу зависимостей, в них, тем не менее, имеют место весьма специфические отличительные особенности.

Так, зависимость эффективности управленческой деятельности от индивидуальной меры рефлексивности очень близка по внешнему виду к традиционной «колоколообразной» кривой, у которой совокупность средних значений располагается приблизительно посередине координатной плоскости; поэтому данная зависимость, действительно, может быть охарактеризована как классическая зависимость «типа оптимума». Однако, степень развития «антирефлексии» связана с параметрами эффективности управленческой деятельности несколько иной зависимостью. Как можно видеть из графика (рис. 1), она обладает так называемым эффектом «левого смещения». Данный результат объясняется специфическими особенностями «антирефлексии» и ингибиторной подсистемы в целом. Эти особенности таковы, что средний (точнее, несколько ниже среднего) уровень их развития оказывается наиболее предпочтительным в плане обеспечения эффективности деятельности.

Во-вторых, анализ полученных индексов структурной организации основных параметров метакогнитивной сферы личности в трех исследуемых группах испытуемых, дифференцированных согласно критерию уровня развития «антирефлексии», позволяет констатировать следующее. В первую очередь, обращает на себя внимание динамика показателей индекса когерентности (ИКС). Группа испытуемых, обладающих наиболее низкими значениями меры выраженности средств «антирефлексивной» направленности, характеризуется, опять-таки, наименьшим ИКС и значением обобщенного структурного индекса, вычисляемого как суперпозиция ИКС и индекса дивергентности (ИДС) – индекса общей организованности (ИОС). Приблизительно те же результаты имеют место и для группы наиболее «антирефлексивных» руководителей. Несмотря на это подобие, они, все же, выражены в меньшей степени, что и дает, в итоге, эффект «левого смещения», показанный на графике (рис. 1). Иными словами, эффективность деятельности управленческого типа в контексте рассматриваемой проблемы решающим образом характеризуется не наиболее низкой, но и не самой высокой степенью организованности метакогнитивных параметров, а определенными средними ее значениями – и точнее, значениями выше среднего. В этом, во многом,

коренится принципиальное отличие зависимости эффективности управленческой деятельности от «просто» рефлексии, с одной стороны, и от «антирефлексии», с другой. Первой, как отмечалось выше, свойственен классический вид зависимости «типа оптимума», хотя конфигурация двух зависимостей и, соответственно, их общий смысл весьма сходны. Этот результат находит свое непротиворечивое объяснение в основных механизмах рефлексии и «антирефлексии», а они, как известно, не просто подобны, а фактически, идентичны. Средства «антирефлексивной» направленности целесообразно рассматривать не в негативном плане – не как «отсутствие» рефлексии или антагонистичные ей свойства, но напротив, как те же подчеркнута рефлексивные средства. Однако они имеют противоположную функциональную направленность – на подавление, ингибцию самой же рефлексии и являются, по-видимому, более сложными по структуре.

*В-третьих*, в плане объяснения констатированных закономерностей следует привлечь и еще один полученный результат. Он состоит в том, что степень и характер структурной организации исследуемых метакогнитивных параметров находится в закономерной связи с уровнем развития «антирефлексии». Более того, этот уровень, по-видимому, и является значимой детерминантой самой этой структурной организации, что согласуется с аналогичными зависимостями, полученными нами ранее в отношении связи степени структурной организации интеллекта и его уровня в целом, а также связи структурной организации креативности с уровнем ее развития (А.А. Карпов, 2018).

Однако, по-видимому, справедливо и обратное утверждение. Сама структурная организация метакогнитивных детерминант деятельности и в особенности ее степень, является детерминантой уровня развития «антирефлексивности» и – опосредствованно – характера ее влияния на эффективность деятельности. Последняя потому и является наибольшей на среднем уровне развития «антирефлексивности», что именно на нем мера структурной организации самих метакогнитивных параметров является наибольшей. Следовательно, возникающие вследствие этого эффекты системного типа, приводящие к порождению дополнительных функциональных возможностей, являются здесь наиболее явными и действенными. Другими словами, максимум «организационных эффектов» сопряжен не с максимальными (но и, разумеется, не с минимальными) значениями меры развития «антирефлексии», а с некоторыми средними или – по-другому, оптимальными ее значениями. Поэтому выявленная связь индивидуальной меры рефлексивности со степенью структурной организации и, следовательно, с мерой представленности эффектов синергетического типа должна рассматриваться в качестве интерпретационного средства для объяснения принципиальных особенностей ее организации.

*В-четвертых*, во всех трех исследуемых структурах значения индекса дивергентности (ИДС) оказались минимальными. Подчеркнем, что такая ситуация встречается весьма часто в тех исследованиях, предметом которых являются различные метакогнитивные параметры; она, по-видимому, вполне объяснима и создает отсылку

## ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

---

к самой природе метакогнитивных детерминант как специальных конструктивных средств усиления ментальных ресурсов личности. Такая их фасилитирующая роль, на наш взгляд, не может быть в принципе осуществима, в условиях, когда взаимосвязи между отдельными метакогнитивными параметрами являются, по большей части, отрицательными и, следовательно, продуцирующими дезинтегративные тенденции и компенсаторные отношения в структурах. Это, повторяем, противоречило бы самой сути и содержанию метакогнитивных детерминант. Отсюда вполне закономерным представляются предельно низкие значения ИДС и возрастание, на этом фоне, эффектов синергетического плана, а также общая консолидация метакогнитивного потенциала, что, в свою очередь выражается в объективно высоких значениях индекса общей организованности (ИОС).

*В-пятых*, следует отметить, что зависимости «типа оптимума», являясь широко представленными в психологических исследованиях, тем не менее, могут претерпевать и определенные модификации. Например, помимо традиционного варианта этих зависимостей, была установлена и такая, которая также принадлежит к нелинейным – инвертированным U-образным, но обладает эффектом «правого смещения». Речь идет, в частности, об уже отмеченной зависимости уровня развития психометрического интеллекта от степени интегрированности структуры метакогнитивных процессов и качеств личности. По отношению к интеллектуальным способностям имеет место существенное снижение степени организованности метакогнитивных параметров, а наибольшие ее значения имеют место не при низких (что вполне естественно), но и не при очень высоких значениях меры развития интеллекта. Они принимают наибольшие значения при некоторых, хотя и высоких, но все же не «полярных» ее значениях (А.А. Карпов, А.В. Карпов, 2015; А.А. Карпов, 2018). Наряду с этим, по отношению к связи эффективности деятельности и меры развития рефлексивности имеет место классический вариант зависимости «типа оптимума», при котором максимальные значения этой эффективности сопрягаются именно со средними значениями рефлексивности (А.В. Карпов, Пономарева, 2000).

Таким образом, можно констатировать, что очень важная в плане организации психики и деятельности зависимость «типа оптимума» может быть дифференцирована, как минимум, на три главные разновидности. Каждая из них представлена в контексте исследования разных аспектов (рефлексии, «антирефлексии» и психометрического интеллекта) и была установлена, прежде всего, в ходе исследования деятельности управленческого типа.

*В-шестых*, установление и объяснение всей совокупности выявленных эффектов в целом и динамики индексов структурной организации, в частности, предполагает еще один аспект общей процедуры структурно-психологического анализа. Он состоит в реализации метода  $\chi^2$ , который, как известно, позволяет сравнить исследуемые матрицы и соответствующие им структуры на предмет их гомогенности-гетерогенности (однородности-неоднородности). В нашем случае в результате реализации данного метода были получены следующие результаты.

Структура метакогнитивных параметров испытуемых, принадлежащих к трем группам, дифференцируемым согласно критерию уровня развития «антирефлексии» при их сопоставлении друг с другом, оказались принципиально гомогенными – между ними наблюдаются лишь количественные различия. Можно считать, что этот результат является вполне закономерным, поскольку отражает принципиальную общность структурной организации метакогнитивного потенциала независимо от меры выраженности средств «антирефлексивной» направленности.

Следовательно, при всех весьма значимых эффектах структурного типа, проявляющихся в достаточно существенных различиях найденных структурограмм, их все же нельзя абсолютизировать. Дело в том, что сами эти различия существуют и проявляются на фоне еще более общих и, по существу, основополагающих закономерностей сочетания двух типов (и уровней) детерминации – аналитического и структурного. И именно в этом плане важным подтверждением такой общности выступает еще один полученный в итоге обработки результатов факт. Он состоит в том, что сравнение матриц интеркорреляций метакогнитивных параметров на предмет их гомогенности/гетерогенности в двух группах по критерию  $\chi^2$  показало их статистически значимую гомогенность.

Вся совокупность представленных выше данных создает необходимые и во многом – достаточные предпосылки и для решения ряда задач собственно прикладного плана. Их смысл состоит в разработке и внедрении специальных процедур и программ тренинга, направленных на формирование операционных средств «антрефлексивной» ориентации в профессиональной деятельности в целом и в управленческой деятельности, в особенности. Они предназначены для того, чтобы обеспечить минимизацию средств рефлексивной регуляции и, наоборот, максимизировать роль ингибиторных средств в ее обеспечении. Причем, очень показательным в этом плане является то, что очень большую функциональную роль в их формировании и последующей реализации играют выявленные нами в (А.А. Карпов, 2019) операционные средства, носящие наднормативный характер и обозначаемые понятием эвристик деятельности. В целом их содержание не исчерпывается направленностью только на обеспечение минимизации произвольного контроля за деятельностью; однако и по отношению к ним также складываются специфические эвристики такого плана. Именно они играют не просто важную, но во многом – определяющую роль в организации деятельности – особенно профессиональной и, прежде всего, тех ее видов, которые характеризуются наибольшей сложностью. Эти средства обозначаются и иными терминами – понятиями неформальных правил, профессиональных приемов, «техник», топ-навыков, профессиональных хитростей и пр. Очень показательно, что они зачастую порождаются самими профессионалами – теми, кто осуществляет эту деятельность. В результате формируется своего рода наднормативный операционный фонд тех средств, которые позволяют оптимизировать ее психологическое обеспечение. Как показано нами в (А.В. Карпов, А.А. Карпов, 2022), к основным эвристикам ингибиторной направленности относятся такие операционные средства, которые обозначены



## ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

---

понятиями эвристики когнитивной блокады, эвристики «моратория рефлексивности, эвристики метакогнитивной блокады, эвристики редукции сложности, эвристики схематизации, эвристики произвольного, то есть рефлексивного ускорения, эвристики сокращения усилий, эвристики беглости, эвристики ментального упрощения». На основе их выявления нами разработаны конкретные процедуры, направленные на их экспликацию и формирование в управленческой деятельности, служащие средствами ее прикладной оптимизации.

Подводя итоги проведенному выше анализу, можно сформулировать следующее основные выводы. *Во-первых*, выполнение исследований в двух очень значимых направлениях – в психологии рефлексии и в метакогнитивизме, с одной стороны, и психологии управления, с другой – характеризуется все более усиливающейся конвергенцией и постепенно обретает необходимые и достаточные условия для последовательного осуществления их междисциплинарного синтеза. Одновременно с этим, одной из главных черт такого постепенного объединения должны выступать работы, направленные на изучение места и роли средств «антирефлексивной» направленности в деятельности управленческого типа, а также их раскрытие в качестве важных детерминант ее реализации.

*Во-вторых*, обоснованность такой концептуализации объективно предполагает реализацию эмпирико-экспериментальных методов. Это позволяет выявить новый факт и, соответственно, – лежащие в его основе закономерности. Так, оказывается возможным эксплицитно новое обобщенное индивидуальное качество, обозначенное рабочим термином «антирефлексии» и раскрыть его в качестве такого образования интегративного типа, которое формируется на основе консолидации всей совокупности параметров метакогнитивной сферы личности. В этом состоит ее сходство с рефлексией. Более того, «антирефлексивные» по их направленности средства следует рассматривать в качестве подчеркнуто рефлексивных по их механизмам. Они необходимы для осознанного снижения – ингибции высокой и выше среднего уровня развития собственно рефлексивности. Такие регулятивные механизмы принципиально важны для управленческой деятельности в целом, и для реализации каждой управленческой функции, в частности.

*В-третьих*, установленная зависимость эффективности управленческой деятельности от индивидуальной меры развития средств «антирефлексивной» направленности носит характер инвертированной U-образной кривой и принадлежит к известным в психологических исследованиях зависимостям «типа оптимума». Аналогичная зависимость имеет место между эффективностью управленческой деятельности и степенью развития рефлексивности. Однако в первом случае наблюдается эффект левого смещения, а во втором – эффект «центрирования» зависимости, что объясняется специфическими характеристиками «антирефлексии», а также влиянием отдельных феноменологических аспектов метакогнитивной сферы.

*В-четвертых*, установлено, что между исследуемыми структурами метакогнитивных параметров, дифференцированными по критерию



индивидуальной меры развития «антирефлексии», наблюдаются лишь количественные различия, а сами структуры поэтому характеризуются как гомогенные. Это, а также низкие показатели индекса дивергентности (ИДС), свидетельствуют о том, что метакогнитивные параметры функционируют в тесном синергетическом единстве и при минимальной роли дезинтегративных тенденций в целях достижения общего результата – усиления ментальных ресурсов личности и повышения результативности «внешнего критерия» – эффективности управленческой деятельности.

### **Основные положения:**

- средства «антирефлексивной» направленности оказывают не только значимое, но и комплексное влияние на эффективность управленческой деятельности;
- основной закономерностью связи главного результативными параметрами деятельности управленческого типа – ее эффективностью и индивидуальной мерой выраженности «антирефлексии» является инвертированная U-образная зависимость «типа оптимума»; в ее основе лежит совокупность принципиально специфических характеристик самой «антирефлексии», а также ее феноменологическое содержание;
- основной закономерностью связи эффективности управленческой деятельности и степени структурной организации основных метакогнитивных процессов и качеств, лежащих в основе «антирефлексии», является прямая зависимость между ними.

### **Литература**

- Андерсон, Дж. (2002). *Когнитивная психология*. Питер.
- Величковский, Б.М. (2006). *Когнитивная наука. Основы психологии познания: в 2-х т. Т. 1*. Академия.
- Карпов, А.А. (2019). *Новые методики исследования метакогнитивной регуляции управленческой деятельности*. МПСУ.
- Карпов, А.А. (2018). *Структура метакогнитивной регуляции управленческой деятельности*. ЯрГУ.
- Карпов, А.А., Карпов, А.В. (2015). *Введение в метакогнитивную психологию*. Изд-во Московского психолого-социального университета.
- Карпов, А.В., Пономарева, В.В. (2000). *Психология рефлексивных механизмов управления*. Институт психологии РАН.
- Карпов, А.В., Скитяева, И.М. (2005). *Психология метакогнитивных процессов личности*. Институт психологии РАН.
- Карпов, А.В., Карпов, А.А. (2022). *Структура метакогнитивной регуляции информационной деятельности*. Филигрань.
- Леонтьев, Д.А., Лаптева, Е.М., Осин, Е.Н., Салихова, А.Ж. (2009). Разработка методики дифференциальной диагностики рефлексивности. В В.Е. Лепский (Ред.), *Рефлексивные процессы и управление: Сборник материалов VII Международного симпозиума* (С. 145–150).

- Леонтьев, Д.А., Осин, Е.Н. (2014). Рефлексия «хорошая» и «дурная»: от объяснительной модели к дифференциальной диагностике. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 11(4), 110–135.
- Небродовская-Мазур, Е. Ю. (2020). Особенности влияния рефлексивности на профессиональную идентичность молодого прокурорского работника. *Ярославская психологическая школа: история, современность, перспективы*, 175–179.
- Холодная, М. А. (2022). Светлые и тёмные стороны рефлексии и арефлексии: эффект расщепления. *Психологический журнал*, 4, 15–26. <https://doi.org/10.31857/S020595920021475-8>
- Чемякина, А. В., Перевозкина, Ю. М., Карпов, А. В., Карпов, А. А. (2018). Структурные закономерности рефлексивной детерминации управленческой деятельности. *Вестник Новосибирского государственного педагогического университета*, 8(5), 209–228.
- Anderson, M. L., Oates, T., Chong, W., & Perlis, D. (2006). The metacognitive loop: Enhancing reinforcement learning with metacognitive monitoring and control for improved perturbation tolerance. *Journal of Experimental & Theoretical Artificial Intelligence*, 18(3), 387–411. <https://doi.org/10.1080/09528130600926066>
- Brown, A. L. (1987). Metacognition, executive control, self-regulation, and other more mysterious mechanisms. In F. E. Weinert & R. H. Kluwe (Eds.), *Metacognition, motivation, and understanding* (pp. 65–116). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.12691/education-4-2-5>
- Butterfield, B., & Metcalfe, J. (2001). Errors committed with high confidence are hypercorrected. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 27, 1491–1494. <https://doi.org/10.1037//0278-7393.27.6.1491>
- Dodson, C. S., Bawa, S., & Krueger, L. E. (2007). Aging, metamemory and high confidence errors: A misrecollection account. *Psychology and Aging*, 22, 122–133. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.22.1.122>
- Dunlosky, J., & Nelson, T. (1992). Importance of the kind of cue for judgment of learning (JOL) and the delayed-JOL effect. *Memory & Cognition*, 12, 355–360.
- Dunlosky, J., Serra, M. J., & Baker, J. (2007). Metamemory. In F. T. Durso, R. S. Nickerson, S. T. Dumas, S. Lewandowsky, & T. J. Perfect (Eds.), *Handbook of applied cognition* (2nd ed., pp. 137–161). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Finn, B., & Metcalfe, J. (2014). Overconfidence in children's multi-trial judgments of learning. *Learning and Instruction*, 32, 1–9.
- Flavell, J. H., Miller, P. H., & Miller, S. A. (1993). *Cognitive development* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. <https://archive.org/details/cognitivedevelop00flav>
- Koriat, A. (2000). Conscious and unconscious metacognition: A rejoinder. *Consciousness and Cognition*, 9, 193.
- Yzerbyt, V. Y. (Ed.). (2002). *Metacognition: Cognitive and social dimensions*. SAGE Publications.
- Metcalfe, J. (2008). Evolution of metacognition. In J. Dunlosky & R. Bjork (Eds.), *Handbook of metamemory and memory* (pp. 29–46). New York: Psychology Press.
- Metcalfe, J., & Eich, T. S. (2019). Memory and truth: Correcting errors with true feedback versus overwriting correct answers with errors. *Cognitive Research: Principles and Implications*, 4. <https://doi.org/10.1186/s41235-019-0153-8>
- Nelson, T. O. (1996). Consciousness and metacognition. *American Psychologist*, 51(2), 102–116. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.2.102>
- Paris, S. G. (1985). *Reading strategies, metacognition and motivation*. New York. 343 p.
- Schraw, G., & Dennison, R. S. (1994). Assessing metacognitive awareness. *Contemporary Educational Psychology*, 19(4), 460–475. <https://doi.org/10.1006/ceps.1994.1033>
- Schwartz, B. L. (2006). Tip-of-the-tongue states as metacognition. *Metacognition and Learning*, 1, 149–158.

- Touroutoglou, A., & Efklides, A. (2010). Cognitive interruption as an object of metacognitive monitoring: Feeling of difficulty and surprise. In *Trends and prospects in metacognition research* (pp. 171–208). Boston, MA: Springer US.
- Tulving, E. (1985). Memory and consciousness. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 26(1), 1–12. <https://doi.org/10.1037/h0080017>

Поступила в редакцию: 01.11.2024

Поступила после рецензирования: 15.12.2024

Принята к публикации: 21.04.2025

### Заявленный вклад авторов

**Александр Анатольевич Карпов** – идейное научное руководство, базирующееся на применении метакогнитивной методологии, к разработке рефлексивной проблематики; теоретическое обобщение результатов.

**Анастасия Александровна Волченкова** – раскрытие идеи статьи с применением методологии структурного анализа, обработка данных и интерпретация результатов.

**Сергей Олегович Присяжнюк** – планирование эмпирического исследования, применение методики диагностики рефлексивности, организация сбора данных, интерпретация результатов.

### Информация об авторах

**Александр Анатольевич Карпов** – доктор психологических наук, профессор кафедры психологии труда и организационной психологии ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова», г. Ярославль, Российская Федерация; ResearcherID: N-7550-2016, SPIN-код: 8353-5150; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6432-8246>; e-mail: [karpov.sander2016@yandex.ru](mailto:karpov.sander2016@yandex.ru)

**Анастасия Александровна Волченкова** – кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии труда и организационной психологии ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет имени П. Г. Демидова», г. Ярославль, Российская Федерация; SPIN-код: 9416-4094; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8691-7132>; e-mail: [24crocus95@gmail.com](mailto:24crocus95@gmail.com)

**Сергей Олегович Присяжнюк** – аспирант кафедры психологии труда и организационной психологии ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова», г. Ярославль, Российская Федерация; SPIN-код: 4505-4110; ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1684-2253>; e-mail: [sergei-op100698@yandex.ru](mailto:sergei-op100698@yandex.ru)

### Информация о конфликте интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.