Научная статья
УДК 159.9.072.43:159.955.4
https://doi.org/10.21702/rpj.2026.2.3

Стилевая детерминация в деятельности управленческого типа

Александр А. Карпов*, Анастасия И. Калачева, Анастасия А. Волченкова

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

* Почта ответственного автора: karpov.sander2016@yandex.ru

Аннотация

Введение. В настоящее время актуальным является исследование стилевых детерминант управленческой деятельности. Особое значение принадлежит связи стилей управления (стилей деятельности) с ключевым процессом управленческой деятельности – принятием решения. Раскрытие закономерностей их взаимосвязи и взаимовлияния объективно необходимо для расширения представлений в области современной психологии менеджмента и организационной психологии, развитию их методического инструментария. **Новизна** исследования состоит в том, что в нем выявлены и проинтерпретированы базовые закономерности детерминационного влияния процессов принятия решений и их главного компонента – стилевого – на стиль деятельности. Оно носит преимущественно однонаправленный характер, определяя, таким образом, ведущую – генеративную роль процессов принятия решений в организации стилевого аспекта управленческой деятельности.

Методы. Выборку (n = 300) составили руководители низового, среднего и высшего звена государственных и коммерческих организаций гг. Москвы, Ярославля, Рыбинска. Психодиагностика выполнена с помощью методики А.Л. Журавлева – А.П. Захарова, методики А.В. Карпова – Е.В. Марковой «Стиль принятия управленческих решений» и авторской «Методики дифференцированной экспертной оценки основных управленческих функций».

Результаты. Установлено, что руководители, не характеризующиеся конкретными стилевыми предпочтениями и относящиеся к «неопределенному диагнозу», обладают наибольшими показателями эффективности управленческой деятельности и

предпочтением ситуационного стиля принятия управленческих решений. Доказано существование однонаправленного влияния стилей принятия решения на стили деятельности в ходе всего профессиогенеза. Мера взаимосвязи параметров стиля деятельности и стиля принятия управленческих решений сохраняется относительно незначимой для каждой из трех стажных групп.

Обсуждение результатов. Результаты проинтерпретированы с позиций основных положений современной психологии менеджмента, психологии принятия решений и организационной психологии. Сформулирован вывод о существовании детерминационной роли процессов управленческих решений в генезисе стилей деятельности и о практически полном отсутствии обратного влияния и взаимосвязи, обусловливающей общую тенденцию к элиминативному поведению в ситуациях принятия решений.

Ключевые слова

управленческая деятельность, стиль управления, стиль деятельности, принятие решений, стиль принятия решения, детерминация, элиминативное поведение, эффективность деятельности, профессиогенез

Финансирование

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

Для цитирования

Карпов, А. А., Калачева, А. И., & Волченкова, А. А. (2026). Стилевая детерминация в деятельности управленческого типа. *Российский психологический журнал, 23*(2), 40–53. https://doi.org/10.21702/rpj.2026.2.3

Введение

Проблема стилей руководства и лидерства, как известно, представляет собой одну из главных и классических в психологии менеджмента и организационной психологии. В современных работах представлено значительное число классификаций и типологий стилей руководства и лидерства, разработанных на основе использования целого ряда критериев. Вместе с тем, пожалуй, главным представляется решение вопроса об экспликации и описании наиболее эффективного стиля. Более того, в последние десятилетия практически вся совокупность подобных исследований направлена не только и даже не столько на определение параметров стилевой дифференциации

деятельности управленческого типа, сколько на разработку теоретических подходов, основной целью которых, как раз-таки, выступает фиксация и определение параметров «лучшего» стиля руководства.

В этой связи отметим, что в теории управления уже достаточно давно сложилось специальное направление исследований, задачей которого является, во-первых, разработка обобщающей классификации стилей лидерства, и, во-вторых, установление наиболее эффективного среди них – *ситуационный подход* (А.В. Карпов, 2024; А.В. Карпов, А.А. Карпов, Маркова, 2016; González-Mendoza et al., 2022; Taherdoost & Madanchian, 2023). Во многом его формулировка стала своеобразным ответом на недостатки предыдущих представлений, составляющих основу процессного и системного подходов, очевидным продолжением которого он является. Одно из его главных положений заключается в том, что всякая организация – это открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии различного характера с внешней средой (Кунц, О'Доннел, 1981; Росс, Нисбетт, 1999; Brockman, 2013). Вследствие этого она обнаруживает настоятельную необходимость в активном приспособлении к различным изменениям. Иными словами, важнейшие причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее – в той *ситуации*, в которой она реально функционирует. Будучи центральным в ситуационном подходе, это понятие определяется как конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данное время (А.В. Карпов, 2024; А.В. Карпов, А.А. Карпов, Маркова, 2016; Bowers, 1973). Помимо этого, нельзя не учитывать и принципиально важного обстоятельства, согласно которому общая проблематика стилей лидерства, руководства и стилей принятия управленческих решений также в значительной мере вошла в «сферу действия» ситуационного подхода. Это, в первую очередь, нашло воплощение в теории ситуационного руководства, в разработке ряда типологий стилей руководства и стилей принятия решений в менеджменте, где главное место занимал ситуационный стиль в различных авторских вариантах интерпретации. Фактически, именно он признавался и продолжает признаваться большинством исследователей в качестве наиболее эффективного из всех дифференцируемых в настоящее время стилей.

Вместе с тем отметим, что экспликация ситуационного стиля управления, а также установление и описание его наиболее репрезентативных параметров не должно представляться исключительно как самостоятельная группа теоретических и эмпирических задач. Напротив, ситуационное руководство следует рассматривать как часть значительно более общей и широко распространенной в психологии парадигмы *ситуационизма*. Согласно ее положениям, трансформации в поведении человека обусловлены факторами ситуации, а не чертами характера, которыми тот обладает (Хьелл, Зиглер, 2006; Digman, 1990; Endler & Magnusson, 1976; Johnson et al., 2010). Становление и развитие этих теоретических представлений сопровождалось острой полемикой вокруг известной в психологии теории черт, доказывающей наличие вполне инвариантной, стабильной во времени и постоянной вне зависимости от той или иной ситуации совокупности личностных свойств (Kamtekar, 2004; Upton, 2009).

В этой связи не менее важной также представляется проблема, располагающаяся «на стыке» классической теории деятельности и психологии управления и заключающаяся в особенностях трактовки индивидуальных качеств в целом и профессионально-важных качеств (ПВК), в частности. В большинстве современных работ вопрос о действительной сложности индивидуальных качеств в профессиональной (в том числе, управленческой) деятельности практически не ставится, а сами ПВК трактуются, как правило, в русле парадигмы «черт» и в лучшем случае – с использованием элементов диспозиционального подхода (А.А. Карпов, 2018). Одновременно с этим ситуационный подход оказывается способен преодолеть подобные сложившиеся к настоящему времени ограниченные представления в этой области.

Ситуационный подход в менеджменте, безусловно, восходя к парадигме ситуационизма, действительно обнаруживает необходимость в постановке почти аналогичного вопроса относительно деятельности управленческого типа: обладает ли субъект управленческой деятельности перманентной и устойчивой системой качеств, лежащих в основе того или иного общеуправленческого стиля (авторитарного, демократического, попустительского и др.) или же, наоборот, имеется очевидная возможность модификации поведения в зависимости от текущей организационной ситуации и, следовательно, реализация тех стилевых механизмов, которые уместны и эффективны «здесь и сейчас».

Вместе с тем вполне очевидно, что ситуационный подход представляется недостаточно изученным, особенно в методическом плане, а также в плане связи с ключевым процессом управленческой деятельности – принятием решения (Блюмберг, Глущенко, 1982; Klein, 2008; Stanton & Roelich, 2019). Значительная совокупность классических и современных работ, посвященных исследованию принятия решения (ПР) как в нормативном, так и в дескриптивном аспектах, указывает на центральное место и определяющую – ведущую роль этой, с одной стороны, общеуправленческой функции (Венделин, 1977; Корнилова, 2003), в плане организации ее исполнения (Нельке, 2006; Плаус, 1998), способов ее реализации (Triantaphyllou, 2000), связи с основными менеджерскими характеристиками (Вудкок, Фрэнсис, 1991) и эффективного развертывания в менеджменте (Thunholm, 2004), с другой, интегрального психического процесса в регуляции деятельности управленческого типа (А.В. Карпов, 2024; Карпов, А.В., Карпов, А.А., Маркова, Е.В., 2016).

Все изложенные данные свидетельствуют о необходимости постановки проблемы исследования стилей управления (стилей деятельности), во-первых, с позиций определения необходимых и достаточных для этого специальных методических процедур, и, во-вторых, с точки зрения поиска и обоснования новых подходов к экспликации параметров ситуационного стиля.

Методы

Процедура исследования и измерения

Достижение главных целей работы предполагает необходимость установления конкретной совокупности эмпирических данных. Во-первых, это материалы относительно стилевых различий в управленческой деятельности. Во-вторых, это данные относительно определения параметров стилевой дифференциации в аспекте принятия управленческих решений. В-третьих, это данные относительно оценки детерминационной роли процессов управленческих решений в генезисе стилей управления (стилей деятельности). В этих целях использовались диагностические методики, описанные далее.

Принципиально важно отметить, что по отношению к диагностике ситуационного стиля как главного предмета исследования, а также всех иных общеуправленческих стилей, целесообразно разрабатывать новые, однако возможно использовать, как это ни парадоксально, и ставшие уже традиционными и доказавшие собственную высокую степень конструктивности методики. Таким образом, процедура диагностики стилевых различий в реализации управленческой деятельности в текущем исследовании осуществляется посредством методики А.Л. Журавлева – А.П. Захарова (Журавлев, 2004). В результате выборка была дифференцирована на три подгруппы – в соответствии с тремя основными общеуправленческими стилями. При этом необходимо подчеркнуть, что те испытуемые, которые дали либо «неопределенный диагноз», либо не обнаружили стабильных стилевых различий, не исключались из дальнейшей обработки, а составили отдельную группу, детализированное рассмотрение которой заслуживает, на наш взгляд, особого внимания. Наряду с этим, в целях определения эффективности управленческих функций, то есть, фактически, результативности деятельности, была использована разработанная нами в (А.А. Карпов, 2019) специальная методика экспертной оценки.

По отношению к диагностике стилевых детерминант процессов принятия управленческих решений была использована психодиагностическая методика опросного типа «Стиль принятия управленческих решений», СПУР (А.В. Карпов, Маркова, 2002), позволяющая установить один из пяти стилей принятия управленческих решений: ситуационный, реализаторский, попустительский, авторитарный и маргинальный, а также описать стилевые характеристики поведения руководителя в координатах «властность» и «поведение в проблемной ситуации».

В целях определения эффективности деятельности использовалась «Методика дифференцированной экспертной оценки основных управленческих функций» (А.А. Карпов, 2019), состоящая из 90 утверждений и обладающая четырехуровневой структурой: уровень интегрального конструкта – управленческая деятельность в целом; уровень парциальных конструктов – основные управленческие функции; уровень индикатов – частные компетенции, соотносимые с каждой из функций; уровень индикаторов – деятельностные проявления частных компетенций.

Выборка исследования

Выборку (n = 300; 220 мужчин, 80 женщин) составили руководители низового, среднего и высшего управленческих звеньев государственных и коммерческих организаций и предприятий гг. Москвы, Ярославля, Рыбинска в возрасте от 28 до 60 лет. Организации, руководители которых являются испытуемые, принимавшие участие в исследовании, принадлежат к следующим типам: образовательные, производственные, сфера услуг. 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. Наряду с этим, процедура исследования предполагала использование базового критерия стажной дифференциации – критерия общего управленческого стажа. Диапазон различий стажа, на котором проводилось исследование, включал в себя три стажные группы: в первую вошли лица с управленческим стажем от 3 до 5 лет; во вторую – со стажем от 10 до 12 лет; в третью – со стажем от 20 лет и более. Подчеркнем также, в исследовании не был учтен безусловно важный фактор пола ввиду того, что в качестве внешнего критерия был избран профессиональный стаж. Вместе с тем, дифференциация выборки, в том числе, в пределах установленных стажных групп, по признаку пола, возможна и должна быть подвергнута изучению в будущих работах.

Анализ данных

Процедура исследования включала в себя его реализацию на двух этапах. Первый из них был направлен на установление общих статистических показателей представленности конкретных стилей управления, с одной стороны, а также стилей принятия управленческих решений, с другой. Совокупность этих данных была соотнесена с результатами авторской методики дифференцированной экспертной оценки основных управленческих функций.

Далее в целях доказательства предположения о существовании детерминационной роли процессов управленческих решений в генезисе стилей деятельности (общеуправленческих стилей) был применен метод корреляционного отношения (η). Его основная цель состоит в выяснении того, влияют ли, и, если да, то как именно, рассматриваемые параметры друг на друга. С достаточной степенью приближения можно считать, что данный метод позволяет установить детерминационные, то есть причинно-следственные связи между исследуемыми параметрами.

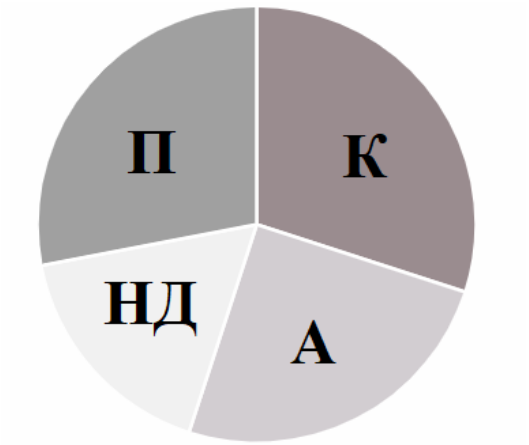
Результаты

Вся совокупность полученных результатов может быть структурирована в соответствии с основными целями и задачами данной работы. На рис. 1 указаны данные относительно

представленности тех или иных общеуправленческих стилей в пределах выборки испытуемых-руководителей.

Рисунок 1

Диаграмма, отражающая степень представленности того или иного общеуправленческого стиля в исследуемой выборке руководителей.



Обозначения: *П – попустительский стиль (20%); К – коллегиальный стиль (30%); А – авторитарный стиль (25%); НД – неопределенный диагноз (15%).*

Для установления закономерностей влияния стилей решения на стили деятельности и наоборот был применен метод корреляционного отношения (η) (Карпов А.А., 2018; Щеголева, 2014). Отметим также, что в целях решения этой задачи нельзя ограничиваться определением простых корреляционных связей между результативными проявлениями двух изучаемых параметров, поскольку «простые» корреляции не способны определить отношения детерминационного плана, а эксплицируют лишь те или иные соотношения между изучаемыми сущностями. В силу этого указанный метод релевантен решению именно такого рода задач. Вместе с тем, следует понимать, что он не позволяет в исчерпывающей мере решить задачу определения детерминационных связей между изучаемыми сущностями. Однако он все же в существенной мере содействует ее решению, позволяя приблизиться к определению сути – направленности и выраженности именно детерминационных связей между ними. Следует также иметь в виду, что, как показывают исследования, используемый гораздо чаще коэффициент корреляции Спирмена (ρ) и метод вычисления корреляционного отношения (η) не противоречат друг другу, но, напротив, являются взаимодополнительными. Их реализация позволила получить данные, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Уровни значимости коэффициентов корреляции (ρ) и корреляционного отношения (η) в трех стажных группах

	3 5 лет	10 -	>20 лет
$\rho_{спр/сд}$	0,30 p<0,90	0,25 p<0,80	незначимо
$\eta_{спр/сд}$	0,64 p<0,95	0,54 p<0,90	0,52 p<0,90
$\eta_{сд/спр}$	0,33 p<0,80	незначимо	незначимо

Примечание: *$\eta_{спр/сд}$ – коэффициент, эксплицирующий влияние стиля принятия решений на стиль деятельности; $\eta_{сд/спр}$ – коэффициент, эксплицирующий влияние стиля деятельности на стиль принятия управленческих решений.*

Согласно шкале Чэддока, дифференцируются следующие типы корреляционных отношений: «слабые» (0,1-0,3); «умеренные» (0,3-0,5); «заметные» (0,5-0,7); «высокие» (0,7-0,9); «весьма высокие (0,9-0,99) (Гласс, Стэнли, 1976). Анализ полученных данных позволяет сделать следующие основные заключения.

Обсуждение результатов

Из данных, представленных на рис. 1. можно видеть, что в целом, действительно имеют место определенные различия в стилевых детерминантах управленческой деятельности. Вместе с тем, нельзя не отметить и априорно не прогнозировавшийся результат, состоящий в следующем. Во-первых, сравнительная степень представленности каждого из трех общеуправленческих стилей не вполне соответствует тем данным, которые традиционно сложились относительно их эффективности. Она оказалась статистически наибольшей не для коллегиального, а для авторитарного стиля. Во-вторых, 15% испытуемых не обнаружили конкретных стилевых предпочтений и, согласно процедуре обработки данных методики А.Л. Журавлева – В.П. Захарова, должны быть отнесены не к группам, соотносящимся с традиционно выделяемыми стилями, а к специальной и, как показали данные дальнейшего анализа и интерпретации результатов, особой четвертой группе испытуемых для лиц с диагнозом, обозначаемым как «неопределенный», то есть с отсутствием выраженных стилевых предпочтений. Она, как правило, рассматривается как нерепрезентативная и исключается из дальнейшего исследования. Однако обратим внимание на то, что, как показала обработка результатов экспертной оценки эффективности деятельности, выполненной благодаря

применению разработанной и представленной нами в (А.А. Карпов, 2019) методики дифференцированной экспертной оценки основных управленческих функций, именно она характеризовалась наибольшей эффективностью. Кроме того, посредством реализации методики «Стиль принятия управленческих решений» (А.В. Карпов, Е.В. Маркова) было установлено, что среди испытуемых-руководителей, попавших в группу с «неопределенным» стилевым диагнозом, подавляющее большинство (80%) демонстрируют ситуационный стиль принятия управленческих решений. Таким образом, можно сформулировать промежуточный вывод о существовании связи этого стилевого параметра принятия управленческих решений и «неопределенного» диагноза, относящегося к стилям деятельности управленческого типа в целом. Как было отмечено выше, «неопределенный» диагноз, обычно исключаемый из процедуры обработки данных, может рассматриваться в качестве следствия лабильности, перестраиваемости, «подгонки», то есть, собственно, самого ситуационного стиля. Отметим также, что осуществленная верификация этого положения была проведена на основе использования методики СПУР, поскольку она реализует диагностику среди прочих стилей (коллегиальный, директивный, реализаторский, попустительский) ситуационного стиля решений. Эти стилевые детерминанты имеют, по-видимому, определяющее значение во всей деятельности ввиду, как подчеркивалось ранее, объективно центральной роли функции и процессов принятия решений в их, соответственно, нормативном и дескриптивном аспектах в управленческой деятельности. Следовательно, неопределенный диагноз по методике А.Л. Журавлева – В.П. Захарова – это, по-видимому, и есть индикатор ситуационного стиля. Кроме того, особо следует подчеркнуть, что те испытуемые-руководители, которые по результатам проведения этой методики были отнесены к трем традиционным общеуправленческим стилям, практически не эксплицируют ситуационный стиль принятия решения. Он был определен лишь у 10% испытуемых. Эти данные убедительно показывают, что степень соответствия стилей управления (деятельности) и стилей принятия управленческих решений кратно превосходит меру их несоответствия. В силу такой очевидности результатов можно констатировать отсутствие необходимости в использовании тех или иных специальных критериев, направленных на подтверждение данного положения.

Отметим также, что, будучи наиболее эффективным, ситуационный стиль, выраженный, во многом, в аспекте «неопределенного диагноза», все же не является самым распространенным среди прочих стилей, о чем убедительно свидетельствуют данные на рис. 1. Этот результат, на наш взгляд, вполне объясним ввиду того, что объективно «лучший» стиль не обязательно может и должен быть воспринят как, своего рода, однозначное «руководство к действию», и предпочтение может отдаваться таким стилевым параметрам, которые сложились в индивидуальной управленческой концепции субъекта управленческого труда в зависимости от его личностных, когнитивных, психофизиологических особенностей, а также от условий осуществления профессиональной деятельности. Этим, среди прочего, возможно объяснить некоторые ограничения процедуры исследования.

Наряду с этим, вновь отмечая объективно первостепенное значение процессов принятия решений в менеджменте, подчеркнем, что они выполняют еще и *генеративную* функцию. Иначе говоря, через них и благодаря им развивается деятельность управленческого типа во всем своем многоаспектном содержании. В этой связи считаем вполне целесообразным высказать предположение о существовании *детерминационной* роли процессов управленческих решений в генезисе стилей деятельности (общеуправленческих стилей). Анализ полученных в таблице 1 данных позволяет сделать следующие основные заключения.

Во-первых, данные вычисления коэффициента корреляции (ρ) между параметрами стиля деятельности и стиля принятия решений свидетельствуют о постепенном снижении меры их взаимосвязи в процессе профессиогенеза. Если в ходе развертывания его первого этапа (3-5 лет) степень их взаимодействия представляется относительно высокой, то уже на поздних этапах она существенно снижается вплоть до экспликации незначимых статистических данных. Полученные результаты, по-видимому, вполне убедительно свидетельствуют о раскрытии ряда феноменов и явлений, характерных процессам принятия решений в управленческой деятельности, главным из которых представляется форма поведения руководителя, связанная с процессами выбора, – элиминативное поведение. Его суть состоит в том, чтобы избежать самой необходимости в осуществлении выбора, уйти от реализации процесса принятия решения и заменить его иными способами организации деятельности. Для деятельности управленческого типа очень типично, что руководитель рассматривает принятие решения как одно из наиболее нежелательных средств ее организации (из-за связанного с ним риска). Он использует его тогда, когда другие средства либо не возможны (например, из-за дефицита времени), либо не срабатывают (многокритериальность задач, несопоставимость критериев выбора) (Карпов А.В., Карпов А.А., Маркова, 2016). Элиминативное поведение характерно для всех видов профессиональной деятельности, что, в частности, эмпирически описано в «законе Фалькланда»: «Когда нет необходимости принимать решение, необходимо его не принимать» (по (А.В. Карпов, 2024)). Таким образом, результаты исследования показывают, что чем более опытным становится руководитель, тем в меньшей степени он прибегает к выбору решенческих альтернатив, независимо от стиля деятельности, который свойственен ему.

Во-вторых, определение коэффициентов корреляционного отношения в подгруппах руководителей, дифференцированных согласно критерию стажа, дало иную, более диверсифицированную картину. Так, на фоне снижения «простой» корреляции между рассматриваемыми стилевыми параметрами, значения коэффициентов корреляционного отношения оказались статистически значимыми. Причем значения коэффициентов оказались приблизительно одинаковыми для каждой из трех стажных групп. Данный результат свидетельствует о том, что степень детерминации стилем принятия решения стилей деятельности ($\eta_{спр\ /сд}$) выражена статистически весьма существенно. Следовательно, необходимо констатировать существование значимых коэффициентов корреляционного отношения ($\eta_{спр\ /сд} = 0{,}64$; $\eta_{спр\ /сд} = 0{,}54$; $\eta_{спр\ /сд} = 0{,}52$),

которые принадлежат по «шкале Чеддока» (Гласс, Стэнли, 1976) к категории так называемых «заметных» коэффициентов. Этот результат во многом подтверждает высказанное выше предположение о существовании детерминационной роли процессов управленческих решений в генезисе стилей деятельности, а также отмеченные ранее данные о связи этого ситуационного стиля принятия управленческих решений и «неопределенного» диагноза, относящегося к стилям деятельности управленческого типа.

Наконец, в-третьих, значения коэффициентов корреляционного отношения показывают, что степень взаимодетерминации двух исследуемых стилевых параметров представлена слабо. Относящийся по «шкале Чеддока» к «умеренным» коэффициент корреляционного отношения, показывающий детерминацию стилем деятельности стилей принятии решений ($\eta^{сд/спр} = 0,33$), был представлен лишь однажды – в первой стажной группе (3-5 лет). В этом случае взаимосвязь изучаемых параметров носит двухсторонний характер и строится по типу взаимного влияния их друг на друга. Более того, это взаимовлияние носит, по-видимому, характер именно детерминационного взаимодействия, поскольку оба коэффициента корреляционного отношения оказались статистически значимыми (p=0,80). Далее, в ходе профессиогенеза его значения оказались незначимыми. Связь двух изучаемых переменных носит своего рода «однонаправленный» характер. Стиль принятия решений является значимой детерминантой стилей деятельности; однако последнее не выступает действенным фактором развития первого. Вследствие этого, приходится вновь констатировать гораздо более сильную детерминационную роль в общей конфигурации и генезисе управленческой деятельности со стороны процессов принятия управленческих решений и ее центрального «звена» – стилевых параметров.

Заключение

Подводя итоги проведенному выше анализу, можно сформулировать следующее основные *выводы*. *Во-первых*, в современной психологии менеджмента и организационной психологии, несмотря на высокую меру актуальности и широкое распространение исследований стилей управления и стилей принятия управленческих решений, целый ряд аспектов, главным образом, методических, остается недостаточно изученным, в том числе и главным образом раскрывающихся на основе парадигмы ситуационизма.

Во-вторых, исключение данных, констатирующих экспликацию «неопределенного диагноза» в предпочтении того или иного стиля деятельности (стиля управления), представляется не вполне обоснованным. Вместе с тем, именно такие руководители характеризуются наиболее высокими показателями эффективности управленческой деятельности, а подавляющему большинству из них свойственен ситуационный стиль принятия управленческих решений, в то время как среди руководителей с традиционными предпочтениями стилей деятельности, ситуационный стиль принятия

решений практически не эксплицируется. Таким образом, «неопределенный диагноз» является очевидным следствием гибкости, изменяемости, «подгонки» стилевых параметров – то есть, собственно ситуационного стиля принятия управленческих решений.

В-третьих, принятие решения в управленческой деятельности, реализуемое в нормативном и дескриптивном аспектах, выполняет генеративную функцию, конституируя и развивая всю деятельность управленческого типа. Существует детерминационная роль процессов управленческих решений в генезисе стилей деятельности (стилей управления).

В-четвертых, имеет место, главным образом, однонаправленное влияние стилей принятия решения на стили деятельности, характеризующееся приблизительно одинаковыми значениями корреляционного отношения в течение всего профессиогенеза – в каждой из трех исследуемых стажных групп. Напротив, влияние стилей деятельности на стили принятия решений не существует, что свидетельствует о ведущей детерминационной роли в генезисе управленческой деятельности со стороны процессов принятия управленческих решений.

В-пятых, по мере увеличения профессионального стажа снижается степень взаимосвязи стилей деятельности и стилей принятия управленческих решений, характеризуя, тем самым, «обособленность» стиля деятельности от ситуаций принятия решений, тенденцию к их избеганию и, в целом, к демонстрации элиминативного поведения.

Литература

Блюмберг, В.А., Глущенко, В.Ф. (1982) *Какое решение лучше? Метод расстановки приоритетов*. Наука.

Венделин, А.Г. (1977) *Подготовка и принятие управленческого решения*. Экономика.

Вудкок, М., Фрэнсис, Д. (1991) *Раскрепощенный менеджер*. Дело.

Гласс, Дж., Стэнли, Дж. (1976) *Статистические методы в педагогике и психологии*. Прогресс.

Журавлев, А.Л. (2004) *Психология управленческого взаимодействия*. Изд-во «Институт психологии РАН».

Карпов, А.А. (2019) *Новые методики исследования метакогнитивной регуляции управленческой деятельности*. МПСУ.

Карпов, А.А. (2018). *Структура метакогнитивной регуляции управленческой деятельности*. ЯрГУ.

Карпов, А.В. (2024) *Психология менеджмента*. Юрайт.

Карпов, А.В., Карпов, А.А., Маркова, Е.В. (2016) *Психология принятия решения в управленческой деятельности. Метасистемный подход*. ЯрГУ; Изд. Дом РАО.

Корнилова, Т.В. (2003) *Психология риска и принятия решений*. Аспект Пресс.

Кунц, Г., О'Доннел, С. (1981) *Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций*. Прогресс.

Маркова, Е.В., Карпов, А.В. (2002) *Психология стилей управленческих решений*. ЯрГУ.

Нельке, М. (2006) *Учимся принимать решения*. Омега-Л.

Плаус, С. (1998) *Психология оценки и принятия решений*. Филинъ.

Росс, А., Нисбетт, Р. (1999) Человек и ситуация. Аспект Пресс.

Хьелл, Л., Зиглер, Д. (2006) *Теории личности*. Питер.

Щеголева, С. А. (2014) *Корреляционный анализ в статистическом контроле качества*: метод. указания [Электронный ресурс]. Дальневост. федерал. ун-т.

Bowers, K. S. (1973). Situationism in psychology: An analysis and a critique. *Psychological Review, 80*(5), 307–336. https://doi.org/10.1037/h0035592

Brockman, J. (Ed.). (2013). *Thinking: The new science of decision-making, problem-solving, and prediction*. Harper Perennial.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology, 41*, 417–440. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221

Endler, N. S., & Magnusson, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin, 83*(5), 956–974. https://doi.org/10.1037/0033-2909.83.5.956

González-Mendoza, J. A., de Jesús Cañizares-Arévalo, J., & Cardenas-García, M. (2022). Decision-making, rationality, and human action. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing, 6*(1), 3977–3991.

Johnson, W., Turkheimer, E., Gottesman, I. I., & Bouchard, T. J. (2010). Beyond heritability: Twin studies in behavioral research. *Current Directions in Psychological Science, 18*(4), 217–220. https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01639.x

Kamtekar, R. (2004). Situationism and virtue ethics on the content of our character. *Ethics, 114*(3), 458–491. https://doi.org/10.1086/381696

Klein, K. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors, 50*(3), 456–460. https://doi.org/10.1518/001872008X288385

Stanton, M. C. B., & Roelich, K. (2019). Decision making under deep uncertainties: A review of the applicability of methods in practice. *Technological Forecasting and Social Change, 171*, Article 120939.

Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Decision making: Models, processes, techniques. *Cloud Computing and Data Science, 5*(1).

Thunholm, P. (2004). Decision-making style: Habit, style or both? *Personality and Individual Differences, 36*(4), 931–944. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00162-4

Triantaphyllou, E. (2000). *Multi-criteria decision making methods: A comparative study* (Vol. 44). Kluwer Academic Publishers. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-3157-6

Upton, C. L. (2009). Virtue ethics and moral psychology: The situationism debate. *The Journal of Ethics, 13*(2–3), 103–115. https://doi.org/10.1007/s10892-009-9054-2

Поступила в редакцию: 19.09.2025

Поступила после рецензирования: 14.02.2026

Принята к публикации: 21.03.2026

Заявленный вклад авторов

Александр Анатольевич Карпов – идейное научное руководство, базирующееся на применении методологии психологии менеджмента и психологии принятия решений, к разработке проблематики стилевых детерминант управленческой деятельности; теоретическое обобщение результатов.

Анастасия Игоревна Калачева – раскрытие идеи статьи с применением метода корреляционного отношения, обработка данных и интерпретация результатов.

Анастасия Александровна Волченкова – планирование эмпирического исследования,

применение методик диагностики стиля деятельности (управления), методики диагностики стиля принятия управленческих решений, 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

Анастасия Игоревна Калачева – 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: 4612-8606; e-mail: kulakova1992@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: https://orcid.org/0000-0001-8691-7132; e-mail: 24crocus95@gmail.com

Информация о конфликте интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.