Содержание

Введение………………………………………………………………..…2

1. Понятие мнемических процессов и их состав………………….…....5

2. Специфика оперативной памяти в деятельности руководителя…....8

2.1. Эвристика «конкретности»……………………………………...…12

2.2.Эффект Ирвина…………………………………………………...…12

3. Специфика долговременной памяти в деятельности руководителя14

4. Личный профессиональный опыт как регулятор управленческой деятельности…..…………………………………………………………………22

4.1. Эффект Фишхоффа……………………………………………...….30

Заключение…………………………………………………………...….31

Литература……………………………………………..…………..…….33

**Введение.**

Если перцептивные процессы обеспечивают прием профессионально-значимой для управленческой деятельности информации, то мнемические процессы обеспечивают ее сохранение. Все они объединяются общим понятием памяти. Сущность памяти, ее огромная важность в жизни и деятельности человека, а также сфера явлений, включенных в это понятие, вполне очевидны. В общей психологии память определяется как отражение человеком опыта посредством запоминания, сохранения и последующего воспроизведения. Из этого определения следует, что память включает целую систему процессов — процессы запоминания, сохранения, воспроизведения и, что также необходимо учитывать, процесс забывания. Они различны по своей направленности, функциональной роли и основным закономерностям. Запоминание — процесс запечатления и закрепления (фиксации) информации. Сохранение — процесс не только пассивного удержания, но и активной переработки, систематизации, обобщения зафиксированной информации. Воспроизведение — процесс, в результате которого происходит актуализация («воспоминание») зафиксированной ранее информации. Забывание — наименее изученный мнемический процесс, суть которого состоит в селективной (т.е. избирательной) утрате части запомненной ранее информации или ее полной редукции.

Как и любое иное психическое явление, память подразделяется на ряд основных видов. Во-первых, разделяют произвольную и непроизвольную память. Они различаются, соответственно, по наличию или отсутствию специальной — осознаваемой цели что-либо запомнить. Если такая цель есть и она осознается человеком, то имеет место произвольная память; если же ее нет и запоминание происходит помимо осознания, попутно с решением каких-либо иных задач и выполнением, других действий, то память приобретает непроизвольный (механический, «автоматический») характер. Во-вторых, память подразделяют на двигательную, эмогрюналъную, образную, словесно-логическую. Двигательная память — это запоминание, сохранение и воспроизведение различных движений и их систем. Эмоциональная память — память на чувства, эмоции, оценочные отношения к действительности. Образная память — это память на целостные наглядные представления, на образы и картины внешнего мира. Особой разновидностью и высшим проявлением образной памяти является эйдетическая память. Человек при этом не просто помнит какой-либо образ, но и как бы видит его во всех мельчайших подробностях. Словесно-логическая память как ее важнейший вид — это память на вербальную, смысловую, знаковую информацию. В-третьих, память разделяют по признаку того анализатора, который предоставляет информацию для запоминания, и выделяют зрительную, слуховую, осязательную, обонятельную, вкусовую, кинестетическую память. В-четвертых, по времени сохранения информации память подразделяют на долговременную и кратковременную. В отличие от долговременной памяти, для которой характерно длительное сохранение информации после неоднократного ее повторения, кратковременная память характеризуется очень малым временем сохранения после однократного и очень непродолжительного предъявления, а также немедленным воспроизведением. Понятие кратковременной памяти имеет ряд родственных терминов: «мгновенная», «первичная», «непосредственная», «иконическая» память.

Специфическим видом памяти, имеющим черты как кратковременной, так и долговременной памяти, является оперативная память. Это — система мнемических процессов, обеспечивающих запоминание, сохранение и воспроизведение информации, которая поступает по ходу выполнения действий и которая необходима только для достижения цели данного конкретного действия. Наконец, в зависимости от индивидуальных различий мнемических процессов, существует разделение на типы памяти — наглядно-образный, словесно-логический и комбинированный (промежуточный) типы. Первый из них характеризуется лучшим развитием наглядно-образной памяти. Он чаще встречается у людей так называемого художественного типа (более эмоциональных, впечатлительных, склонных к непосредственному и конкретному восприятию действительности). Второй характеризуется лучшим развитием словесно-логической памяти. Он чаще встречается у людей «мыслительного» типа (склонных к рациональному, объективному и обобщенному восприятию мира). Комбинированный тип включает в себя элементы первых двух, причем оба они достаточно сильно выражены, и является поэтому оптимальным.

Все эти и многие другие общепсихологические закономерности изучаются в специальном разделе психологии — психологии памяти, являющейся в настоящее время одной из наиболее развитых областей психологии. Все они, безусловно, значимы для любой профессиональной, в том числе и управленческой деятельности.

**1. Понятие мнемических процессов и их состав.**

Вместе с тем «на стыке» психологии памяти и психологии управленческой деятельности сложилась своеобразная ситуация, характеризующаяся явно недостаточным вниманием к мнемическим процессам в деятельности руководителя и малочисленностью конкретных исследований. Причина этого очень проста. Считается (и, разумеется, не без оснований), что связь памяти и всех параметров управленческой деятельности однозначна и ясна: «чем лучше память, тем успешнее управленческая деятельность». Поэтому никаких проблем здесь нет и быть не может. В целом, это, конечно, верно: трудно представить эффективного руководителя с плохой памятью. Хотя, с другой стороны, легко представить и указать конкретные примеры плохих руководителей с хорошей памятью. Но все же данное положение носит очень общий характер и мало дает для уяснения специфических особенностей работы памяти в управленческой деятельности. Эти особенности, в действительности, неоднозначны, сложны и разнообразны. Для того чтобы разобраться в них, необходимо рассмотреть основные специфические проявления памяти в деятельности руководителя.

В этих целях необходимо подчеркнуть уже отмеченный факт: хорошая память сама по себе не является залогом эффективного руководства. Следовательно, связь памяти с управленческой деятельностью и специфику их отношений нельзя выявить на уровне только результативных параметров памяти (ее «развитости»). Главные специфические особенности памяти руководителя заключены не в уровне ее развития, а в способах запоминания, сохранения и воспроизведения. Далее, необходимо учитывать и другую важную, установленную в психологии управления закономерность. Эффективность управленческой деятельности прямо зависит от управленческого стажа руководителя (его «опытности»). Однако стаж прямо связан с возрастом. Очень часто истинный профессионализм приходит к руководителю в том возрасте, когда основные его психофизиологические функции (в том числе и память) находятся на регрессивном этапе развития или, проще говоря, снижают свой уровень, потенциал. Следовательно, здесь уже выявляется обратная зависимость между успешностью управленческой деятельности и мнемическим потенциалом руководителя. В психологических исследованиях разновозрастных категорий руководителей (от 23 до 74 лет) обнаружено отсутствие устойчивых связей (корреляций) между уровнем развития мнемических процессов и эффективностью управленческой деятельности [1]. Наконец, можно сослаться на множество известных из истории примеров, демонстрирующих, что не только хорошие, но и выдающиеся руководители вовсе не обладали столь же выдающимися мнемическими способностями.

Итак, несмотря на факты, убедительно доказывающие отсутствие прямой и простой связи между развитием памяти и успешностью управленческой деятельности, мнение о том, что «чем лучше память, тем эффективнее руководство», общепринято и, более того, оно верно. Выход из этого противоречия состоит в следующем. На успешность управленческой деятельности влияет не абсолютный уровень мнемических способностей, а наличие специфических особенностей организации процессов памяти; тех ее свойств, которые наиболее точно отвечают требованиям этой деятельности. Поэтому руководитель должен обладать не столько общим высоким уровнем развития памяти, сколько иметь необходимую структуру памяти, ее специфический «уклад», строение. Память руководителя должна быть не «хорошей» в том смысле, в каком ее измеряют психологические тесты, а «другой» — соответствующей тем специфическим требованиям, которые предъявляет к ней управленческая деятельность.

Суть этих требований определяется всеми общеорганизационными и психологическими особенностями управленческой деятельности. По отношению к мнемическим процессам они состоят в следующем:

– Особое место в структуре запоминаемой и сохраняемой информации характеристик «социального объекта». Это — информация не о предметах, а о субъектах, и она, как было показано при рассмотрении социальной перцепции, очень специфична.

– Очень большой объем, информации, подлежащей фиксации и сохранению в памяти руководителя для эффективной деятельности.

– Высочайшая степень разнообразия информации, обусловленная социотехническим характером организационных систем; наличием двух принципиально разных категорий информации — субъектной и объектной.

– Разнотипность фиксируемой информации: это — информация о «фактах», о «мнениях», «об отношениях», «о системе», «о среде» и др.

– Взаимообязанность практически всех информационных источников, что требует, не их механическою запоминания, а постоянной и активной систематизации, выделения, а затем запечатления лишь главного.

– Высокая динамичность изменения оперативных ситуаций управления, невозможность точно спрогнозировать, какая именно информация потребуется в ближайшее время, и, следовательно, необходимость постоянной готовности памяти к актуализации информации.

– Жесткий временной режим многих ситуаций управления, предъявляющий соответствующие требования к скорости воспроизведения нужной информации в памяти.

– Необходимость учитывать как общие особенности управленческих ситуаций, так и их «детали» (которые, в действительности, могут оказаться совсем не деталями и содержать ключ к решению ситуации).

– Повышенная напряженность управленческой деятельности, оказывающая отрицательное влияние на мнемические процессы.

Все эти главные особенности управленческой деятельности предъявляют особые требования к двум основным видам памяти, к двум сферам мнемической организации руководителя — к его оперативной и долговременной памяти. Соответственно, под влиянием этих особенностей и долговременная, и оперативная память приобретает ряд отличительных характеристик.

**2. Специфика оперативной памяти в деятельности руководителя.**

Первая и наиболее общая особенность оперативной памяти руководителя состоит в достаточно высокой мере ее сформированное™ и уровне развития в целом, в ее «натренированности», в овладении способами и средствами оперативного запоминания и воспроизведения информации. Этот вид памяти по уровню своего развития должен занимать в структуре мнемических процессов руководителя одно из доминирующих мест. Ключевым условием хорошей оперативной памяти является способность подчинить все мнемические процессы той конкретной задаче, которая актуальна в данный момент, направить все ресурсы именно на нее. Как указывает Б.М. Теплов, который рассматривает память в управлении на материале деятельности полководцев, им «нужны не какие-нибудь идеи вообще, хотя бы и очень оригинальные, интересные и ценные, а именно те, которые содержат в себе решение данной задачи» [8].

Следующая важнейшая черта оперативной памяти руководителя — это скорость актуализации нужной информации из прошлого опыта. Это связано с отмеченными выше типичными для управленческой деятельности условиями цейтнота оперативного управления. «Всякая идея имеет ценность, если она появляется своевременно» [8]. И наоборот, вспомненная и нужная для конкретной ситуации информация является бесполезной и даже вредной, если ситуация уже изменилась. Умение вспомнить то, что нужно именно тогда, когда это нужно, — ключевое требование к эффективному оперативному руководству, условие профессионализма, а часто — и признак интеллекта руководителя.

Процесс оперативного управления характеризуется динамическим чередованием ряда разнообразных ситуаций, их сменой, частичным наложением друг на друга, необходимостью решения нескольких оперативных задач одновременно. В связи с этим оперативная память имеет еще одну особенность — высокую динамичность, лабильность, легкую переклгочаемость с одних задач на другие, с одного вспоминаемого массива на другой, затем — на третий и т.д. По существу, речь при этом идет о двух характеристиках оперативной памяти: 1) о легкости, быстроте переключения «фокуса» памяти с одной информации на другую; 2) о большом количестве таких переключений в единицу времени. В свою очередь, последнее является причиной высокой напряженности деятельности и стимулирует развитие утомления.

Следующая особенность оперативной памяти связана с предыдущей. Как показано в психологических исследованиях, именно оперативная (и кратковременная) память в наибольшей степени среди всех психических процессов подвержена негативному влиянию со стороны развивающегося в деятельности утомления и других отрицательных функциональных состояний. Вместе с тем существуют и большие индивидуальные различия в этом плане. Для руководителя важным является свойство «удерживать» оперативную память в рабочем состоянии при нарастании утомления. Это же, но в еще большей степени проявляется и в отрицательном воздействии напряженных, стрессовых ситуаций на оперативную память. Показано, что опять-таки оперативная память наиболее подвержена данному фактору. В силу этого принято говорить о так называемой стрессустойчивости оперативной памяти.

Избирательность оперативной памяти является синтетической и крайне важной ее особенностью. Для успешного решения управленческих задач надо не просто вспомнить относящуюся к ней информацию и сделать это быстро, но и оценить, а затем распределить ее по степени важности именно для этой ситуации. Избирательность, следовательно, — это способность к быстрой, точной, но обязательно — и оцененной по степени приоритетности информации. Результативным проявлением избирательной является точность оперативной памяти.

Большой объем оперативной памяти руководителя и крупный масштаб ее «единиц» — одна из самых характерных особенностей, Практически любая управленческая задача носит комплексный характер и, следовательно, требует удержания в памяти большого числа информационных параметров, характеристик. Следовательно, объем оперативной памяти также должен быть большим, что выступает фактором, повышающим напряженность управленческой деятельности. При рассмотрении процесса восприятия отмечалось, что перцептивная информация структурируется в определенные блоки — оперативные единицы восприятия. Однако аналогичные средства используются и в оперативной памяти. Они получили название единиц оперативной памяти. Для деятельности руководителя характерен их «крупный масштаб». Каждая из них содержит большой комплекс информационных данных о тех или иных сторонах управляемой системы.

Структурированность единиц оперативной памяти состоит в том, что они упорядочены и систематизированы, связаны логическими, функциональными и содержательными отношениями. Систематизированность и упорядоченность являются важнейшим условием для быстроты вспоминания, его точности, своевременности и избирательности.

Установка на актуализацию также является специфической особенностью оперативной памяти руководителя и состоит в следующем. Логика развития ситуации позволяет руководителю предвидеть и прогнозировать ее ближайший ход и уже предварительно определять, какую информацию необходимо будет актуализировать, вспомнить. Б связи с этим используются термины прогностичности оперативной памяти, «опережающего вспоминания».

Весьма своеобразной особенностью является оперативная память на дезинформацию. Было бы недопустимым приукрашиванием действительности мнение, что руководитель в своей повседневной практике не прибегает к разного рода фальсификациям, дезинформации (а то и преднамеренно лживым высказываниям). Здесь, однако, в действие вступает одна из важнейших психологических закономерностей памяти: удерживать в памяти и постоянно контролировать высказывания и вообще информацию ложного содержания значительно труднее, чем истинную. Особо большая нагрузка ложится при этом именно на оперативную память: необходимо не только помнить о тех или иных событиях, но и о своей версии этих событий.

Противоречивость информации оперативной памяти. Дополнительная сложность и нагрузка на память обусловлены тем, что руководителю приходится удерживать в оперативной памяти не только хорошо согласующиеся между собой данные, но и данные, противоречащие друг другу. Известно, однако, что именно согласованный и структурированный материал сохраняется в памяти значительно легче. Наоборот, типичным случаем этой противоречивости является, например, необходимость учета руководителем многих несовпадающих мнений, позиций подчиненных.

Все рассмотренные особенности оперативной памяти руководителя синтезируются в важнейшее интегративное качество — высокую мобилизационную готовность. Именно она обеспечивает быструю и точную актуализацию «нужной информации в нужное время» и является главным оперативно-мнемическим качеством руководителя.

Характеристика оперативной памяти руководителя предполагает далее рассмотрение тех феноменов, которые возникают в их деятельности в связи с особенностями организации кратковременной памяти (а также при ее взаимодействии с другими когнитивными процессами). В общем плане эти феномены являются разновидностью так называемых когнитивных деформаций интеллектуальной деятельности (biasis). Отметим некоторые из них.

Эвристика «доступности». Субъект считает событие тем более вероятным, обоснованным и соответствующим реальности, чем легче его вспомнить. Например, если задать вопрос группе людей, каких слов в английском языке больше: тех, которые начинаются на букву «1с», или тех, в которых она стоит на третьем месте, то подавляющее большинство ответит, что первых слов значительно больше, хотя их в действительно намного (и даже — во много раз) меньше. Все дело в том, что вспомнить слова, начинающиеся на «к», т.е. перевести их из долговременной памяти в кратковременную, гораздо легче, чем слова с «к» на третьем месте [11].

**Эвристика «конкретности».** Чем более простой, конкретной и понятной является информация о событии, тем в большей мере субъект склонен завышать его значимость, доверять этой информации, а также использовать ее в своих действиях и наоборот. Абстрактная, обобщенная информация ведет к большей нагрузке на оперативную память, труднее фиксируется и поэтому не предпочитается. В деятельности руководителя это часто проявляется в том, что он более склонен доверять не следствиям (дедукции) из общих предписаний, а результатам своего обобщения конкретных, «осязаемых событий».

**Эффект Ирвина**. Из двух объективно равновероятных событий субъективно переоценивается вероятность наступления желаемого" (приятного) события и недооценивается вероятность наступления нежелательного (неприятного) события («эффект выдачи желаемого за действительное»). Механизм этого феномена состоит в том, что эмоционально-позитивное событие легче и быстрее переводится в кратковременную память и, согласно эвристике «доступности», получает завышенную оценку [10]. Наоборот, эмоционально-негативное событие «подавляется и блокируется» для его перевода в кратковременную память. При этом в действие вступают механизмы психологической защиты от травмирующих факторов, т.е. эмоционально-негативной информации. Это — очень типичная ошибка руководителей, систематичность ее повторения ведет к стилю «некритического оптимизма» в руководстве.

Эвристика «репрезентативности». Чем более событие похоже на то, что соответствует опыту человека (т.е. чем оно репрезентативнее опыту), тем менее случайным и более правдоподобным оно ему кажется. Например, если спросить у испытуемых: какая последовательность рождения мальчиков (М) и девочек (Д) более вероятна: ДМДММДД или МММДДД, то почти все будут утверждать, что намного более вероятна первая, хотя на самом деле их вероятность абсолютно одинакова. Аналогично, если спросить, какова сравнительная вероятность выпадения двух вариантов выигрышных номеров «Спортлото»: 1, 2, 3, 4, 5, 6 или 3, 8, 19, 22, 34, 46, то опять-таки почти все испытуемые ответят, что вторая, хотя их вероятность также одинакова. Объяснение этих феноменов довольно элементарно. Люди привыкли, что дети рождаются без какой-либо системы; а опыт подсказывает, что выигрышные номера не выпадают подряд. Все это очень напоминает чеховское «этого не может быть потому, что этого не может быть никогда». Таким образом, суть этой «деформации» в том, что человек находится «в плену» у своего опыта, попадает под действие тех закономерностей, которым этот опыт подчиняется. Здесь, однако, в большей мере начинают проявляться особенности другого вида памяти — долговременной.

**3. Специфика долговременной памяти в деятельности руководителя.**

Своеобразие долговременной памяти в управленческой деятельности обусловлено главными характеристиками этой деятельности и системой требований к ее реализации. При этом, однако, на первый план выходят несколько иные, чем для оперативной памяти, стороны и особенности управленческой деятельности. Большинство из проанализированных выше закономерностей связаны с теми требованиями, которые вытекают из своеобразия — «жесткости» и динамичности функций оперативного управления. Долговременная же память более специфична иным — тактическими и стратегическими функциями управления. Эти функции характеризуются как бы меньшей «привязкой» к текущей ситуации, предъявляют новые требования к информационной основе их реализации. Поэтому специфика долговременной памяти в значительно меньшей степени обусловлена режимными факторами управленческой деятельности (условиями оперативного управления). Но она в большей мере определяется особенностями «материала» — информации для запоминания, хранения и воспроизведения. В связи с этим долговременная память в деятельности руководителя имеет следующие основные и специфические особенности.

Наиболее очевидной чертой долговременной памяти руководителя является ее большой объем, что непосредственно вытекает из самой сути управленческой деятельности. Причем в общем случае объем управленческой информации таков, что он заведомо превышает объемные характеристики долговременной памяти. Следовательно, возникает необходимость в специальных: психологических средствах, которые позволяли бы согласовать индивидуальную ограниченность мнемических процессов с огромным объемом управленческой информации. И такие средства существуют; они играют в управленческой деятельности очень важную роль и рассматриваются ниже.

Высоко разнообразие и разнокачественность (гетерогенность) материала долговременной памяти. Этот материал образован разными «информационными источниками», для каждого из которых существуют свои — оптимальные для них способы запоминания и даже виды памяти. Например, фиксация межличностных отношений предполагает активное подключение эмоциональной памяти. Запоминание и идентификация большого числа подчиненных требует «памяти на лица», предъявляя особые требования к наглядно-образной памяти, Сохранение в памяти огромного объема производственно-технологической информации требует опоры на словесно-логическую память и т.д. При этом различные способы долговременного запоминания разнородного по характеру материала и соответственно разные типы памяти могут «накладываться» друг на друга и мешать друг другу. Это явление известно в психологии как феномен интерференции.

Специфику долговременной памяти руководителя придает и своеобразие основного объекта управленческих воздействий — других людей, исполнителей, принадлежащих к типу «социальных объектов».

«Социальный объект» как материал для долговременной памяти выдвигает перед мнемическими процессами новые требования, придает им новые черты. Наиболее известной является необходимая (или очень желательная) для руководителя «память на лица». Она является, однако, лишь наиболее простым проявлением другого мнемического свойства — памяти на субъективные характеристики подчиненных в целом: их способностей, возможностей, интересов, сильных и слабых сторон, черт биографии, на отношения к ним. Многие наиболее выдающиеся руководители обладали поистине феноменальной памятью и на лица, и на другие субъектные характеристики. Как пишет Е. Тарле, характеризуя Наполеона: «Он знал громадное количество солдат индивидуально; его исключительная память всегда поражала окружающих. Он знал, что этот солдат храбр и стоек, но пьяница; а вот этот очень умен и сообразителен, но быстро утомляется, так как болен грыжей» [7]. Для успешных руководителей характерно стремление к культивированию в себе этого качества. Они сознают его значимость не только для своей деятельности, но и в другом — значительно более важном аспекте. Для подчиненных сам факт, что «тебя знают в лицо» и даже помнят о некоторых близких тебе событиях, интересах и особенностях, играет важнейшую мотивационную роль, выступает мощным стимулом для эффективной работы, «Личная память» руководителя о подчиненном (особенно — когда речь идет о крупной фирме, насчитывающей не одну тысячу работников) вообще очень широко используется в западном менеджменте как средство стимулирования, а часто — и как одна из манипулятивных техник, Руководитель может предварительно собирать информацию через своих помощников о том или ином работнике, которого он когда-то мельком видел и контактировал с ним. Затем развертывается «тщательно спланированная импровизация» когда руководитель, встречаясь с этим работником якобы «на месте» вспоминает эту большую и предельно «личностную» информацию о нем. Действенность такого «мотивационно-мнемического» манипулирования очень высока. Дело в том, что таким образом мотивируется не только тот работник, про которого «помнят», но слух об этом мгновенно распространяется, создавая и у других мнение, что так же помнят о них. Следовательно, этот тип долговременной памяти выполняет, помимо мнемической, еще и важную мотивирующую функцию.

Большой объем и гетерогенность управленческой информации обусловливают и такую ее, быть может, основную особенность, как аргументированность, хорошую организованность запечатленного материала. Знания, хранящиеся в памяти, лишь тогда могут быть действенными, когда их можно легко и быстро найти там, вспомнить их (актуализировать), «Память, — писал А. В. Суворов, подчеркивая ее важность для полководца, — есть кладовая ума; но в этой кладовой есть много перегородок, а потому надобно скорее все укладывать, куда следует» [8]. Но сделать это возможно лишь при условии организации, структурированности мнемической информации. Структурирование осуществляется посредством ряда механизмов: осмысления и группировки материала, систематизации и категоризации, упорядочивания событий по значимости и установления связей между ними и многого другого. Большую роль при этом играет, естественно, и механизм ассоциаций. В результате упорядочивания и структурирования материал долговременной памяти приобретает форму, которая обозначается понятием мнемической, или семантической (т.е. смысловой) сети. В ней существуют два основных типа связей — горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные, в основном, образованы прямыми смысловыми ассоциациями между элементами опыта. Вертикальные связи структурируют опыт по степени его обобщенности: например, информация о каком-либо человеке как таковая может быть далее детализирована на информацию о его отдельных особенностях. Одной из форм вертикального структурирования является выделение так называемых горячих и холодных знаний. Первые включают ту информацию памяти, которая в наибольшей мере актуальна с точки зрения конкретной ситуации; она находится в поле постоянного контроля и оперирования. Вторая составляет как бы потенциальное содержание памяти, находится в скрытом — латентном состоянии.

Характерной особенностью долговременной памяти руководителя является, далее, ее комплексность. Она определяется комплексностью того материала, который подлежит запоминанию и который должен быть зафиксирован во всем многообразии его сторон. Иными словами, запоминанию должны подлежать не только аспекты ситуаций и задач управления, а все они в целом — комплексно: и их «действующие лица», и условия, и требования, и особенности поведения других, и своего собственного одновременно. Лишь в этом случае «схватывается» и запоминается главное — смысл ситуации в целом.

Отсюда вытекает следующая особенность долговременной памяти руководителя — ее ситуационность. Этим понятием обозначается оформленность фиксируемой информации в виде именно конкретных управленческих ситуаций. Ранее были рассмотрены единицы оперативной памяти. Аналогичные «единицы» существуют и для долговременной памяти. Ими выступают чаще всего ситуационно оформленные смысловые блоки. Для обозначения этих «единиц» используют еще такие понятия, как «сценарии», «скрипты», «фреймы» (от англ. frame — каркас, структура).

Еще одной важной особенностью долговременной памяти руководителя, коренящейся в ее психологических закономерностях, является наличие у нее продуктивных свойств. В качестве психологического явления это свойство хорошо известно; оно зафиксировано в ряде выражений обыденной речи типа «утро вечера мудренее». Суть их состоит в том, что не решающаяся «сейчас» задача, будучи отложена, а затем — вспомнена, вспоминается уже не как задача, а как ее решение. Информация о задаче, переведенная в долговременную намять, подвергается в ней переработке, своего рода — неосознаваемому решению. Затем оно проявляется либо в ее полном разрешении, либо в более легком, чем до запоминания, решении. Многие руководители, интуитивно обнаружив эту особенность памяти, затем активно используют ее в своей деятельности. «Не нужно вносить в вопрос преждевременную ясность, если он в действительности не ясен; лучше, если можно, отложить его» — так звучит связанное с этим правило. В основе данного феномена лежат два главных психологических механизма. Во-первых, — улучшения показателей мнемических процессов через какое-либо время после произошедшего и запомнившегося события. Во-вторых, это активный характер самого процесса сохранения, в ходе, которою запечатленная информация находится не в пассивном состоянии, а подвергается переработке и трансформации. Именно здесь разворачиваются очень важные, но недоступные осознаванию и пока слабо изученные процессы структурирования и систематизации информации, ее «упаковки» в памяти.

Следующая особенность долговременной памяти руководителя связана с существующим разделением всех процессов его взаимодействия с подчиненными на два основных типа. Это — процессы инструментального и экспрессивного типов. Инструментальными называются процессы взаимодействия и связанные с ними феномены, возникающие как средства осуществления деятельности. Это — процессы делового взаимодействия руководителя с подчиненными. Экспрессивными обозначаются процессы, возникающие в связи с межличностными отношениями в совместной деятельности, т.е., в основном, процессы «внедеятельностного» — межличностного взаимодействия. Оба эти типа должны быть обеспечены и мнемически. Руководитель должен помнить об отношениях, которые сложились у него с теми или иными подчиненными, об экспрессивной окраске этих отношений. Это — своеобразная «память на отношения». Ее наличие — это условие и успешного руководства, и стабильности имиджа руководителя, его «предсказуемости» в глазах подчиненных. Память на отношения может быть эмоционально-позитивной, нейтральной и негативной. В последнем случае, гипертрофируясь, она может трансформироваться либо в «память на обиды» (что само по себе неплохо и даже необходимо), либо в злопамятность.

Важной особенностью долговременной памяти руководителя, связанной с многоаспектностыо его функций, является ее полифокусность. Она состоит в необходимости мнемического контроля за многими объектами, явлениями, сферами своей деятельности. Это — и необходимость помнить сразу о многих целях, поскольку именно многоцелевой характер управленческой деятельности является ее специфической чертой. Это — и необходимость помнить о различных целях, «поставленных на контроль». Постановка задач «на контроль», не подкрепленная затем самими контрольными действиями, — очень негативная черта руководства. Это, наконец, и такая очень специфическая черта памяти руководителя, как «память на обещания». Конечно, многие из них не выполняются по иным, чем мнемические, причинам; однако и эти причины также довольно важны.

Руководитель имеет дело с информацией, существенно различающейся по степени своей достоверности. Она подвержена не только характерным для любой иной деятельности — объективным искажениям, но и субъективным, в том числе преднамеренной фальсификации. Нередко имеет место и прямая дезинформация. Следовательно, важнейшим дополнительным признаком, «в сопровождении» которого любая информация фиксируется в долговременной памяти, является параметр ее достоверности. Необходимо не просто запомнить что-либо, но зафиксировать и то, насколько этому можно доверять. Это, в свою очередь, требует запоминания источника и обстоятельств получения информации. Такой «информационный шлейф» составляет одну из специфических характеристик долговременной памяти руководителя. Он ведет к резкому возрастанию нагрузки на нее, повышает общие требования к ней.

Наконец, последней по порядку, но не по значимости должна быть отмечена характеристика, являющаяся как бы противоположной свойству «хорошей долговременной памяти». Она обозначается, как умение забывать. Забывание в целом является одним из четырех основных мнемических процессов. Оно оберегает человека от чрезмерной информационной нагрузки, «отсеивает» менее значимую информацию, выступает как бы «фильтром», проходя через который в долговременной памяти остается лишь действительно важная информация. Вместе с тем забывание — очень сложный и внутренне противоречивый процесс. Он не сводится к пассивному стиранию впечатлений из памяти и их выведению из субъективного опыта (хотя и включает в себя это). Забывание — это активный процесс отбора — селекции запечатленной информации по параметрам объективной важности и субъективной значимости. В результате селекции редуцируется незначимая информация и закрепляется значимая. Без селективного забывания как обязательного мнемического свойства деятельность руководителя просто невозможна. И наоборот, его наличие и степень совершенства являются одним из признаков управленческой компетентности. Часто это свойство проявляется уже на этапе приема информации восприятия. Руководитель селективно, т.е. избирательно, «блокирует» те информационные каналы, которые, как подсказывает ему опыт, не являются важными или обязательными. Другим собственно организационным средством селекции является обычная система руководства — система «доступа к руководителю». Она предполагает разработку ряда организационных барьеров для контактов подчиненных с руководителем. Механизм активного забывания выполняет и еще одну очень важную функцию — функцию стабилизатора личного профессионального опыта руководителя, «допуская» в него лишь то немногое, что этого заслуживает, и отфильтровывая все иное.

**4. Личный профессиональный опыт как регулятор управленческой деятельности.**

Он формируется под непосредственным воздействием основных свойств долговременной памяти. Пожалуй, никакая другая черта руководителя, за исключением, может быть, интеллекта, не представляется (даже на уровне житейских взглядов) столь очевидной и значимой для руководителя, как его профессиональный опыт. Очень часто понятия «хороший руководитель» и «опытный руководитель» используются просто как синонимы. Однако опыт, складываясь на базе всей профессиональной и личной жизни, фиксируется, закрепляется, организуется и функционирует на основе мнемических процессов. Их особенности и закономерности, а также их общая структура выступают собственно психологической основой для этого фундаментального по своей значимости регулятора управленческой деятельности. Опыт — тот результативный феномен, через который долговременная память наиболее полно и комплексно воздействует на все аспекты управленческой деятельности. Формируясь на основе деятельности, он закрепляется на базе закономерностей долговременной памяти. Но, сформировавшись и закрепившись в долговременной памяти, он начинает оказывать безусловное и очень сильное активное воздействие на само содержание управленческой деятельности. Иначе, говоря, опыт — это и «экран», на который проецируются важнейшие особенности организации долговременной памяти, и «квинтэссенция» самой управленческой деятельности, система ее регуляторов. В связи с тем, что личный профессиональный опыт руководителя непосредственно обусловливается долговременной памятью, необходимо рассмотреть его основные характеристики, их связь с особенностями мнемических процессов.

Первой — и главной характеристикой профессионального опыта считается его «богатство», под которым подразумевается его объем и разнообразие. Далее, обычно прослеживается связь этой особенности с успешностью деятельности и вскрывается несомненная их положительная связь. Это, разумеется, в целом правильно, и данное положение будет рассмотрено ниже. Вместе с тем среди всех особенностей профессионального опыта руководителя на первое место целесообразнее поставить другую его характеристику. Она получила название ситуационной оформленности опыта. В предыдущих главах были рассмотрены понятия оперативных единиц восприятия и оперативных единиц памяти. Они являются психологическими средствами организации перцептивной и мнемической информации. Аналогичные средства, как показывают исследования, существуют и для упорядочивания профессионального опыта. Показано, что главными среди них являются ситуационные формы структурирования опыта. Проще говоря, основными «единицами» опыта являются целостные ситуации управления, встречавшиеся ранее, являющиеся наиболее поучительными и полезными для последующей деятельности. Информация хранится в долговременной памяти в основном не в форме «следов» отдельных информационных признаков, особенностей (хотя, конечно, и так тоже), а в форме «следов» целостных событий. Причем это — информация не только о содержании ситуаций как таковых, но и о причинах их возникновения, о наиболее действенных способах выхода из них. Поэтому считается, что основной «единицей» опыта является не столько ситуация, сколько определенный, соотносимый с нею сценарий. (script). Сценарная (или скриптовая) организация опыта позволяет резко увеличить его информационную емкость. Это достигается за счет того, что такие «единицы» — скрипты предельно комплексны и информационно насыщенны. Она же позволяет, и структурировать, упорядочивать отдельные данные в форме целостных ситуаций, придавать опыту действенный и конструктивный характер, поскольку сценарий — это память не только о ситуации, но и о способах выхода из нее. Последнее наиболее важно, поскольку главное предназначение опыта Kaij, раз и состоит в том, чтобы он «работал» на практике, был не только информацией, но и руководством к действию.

С указанной особенностью тесно связана другая характеристика опыта — его упорядоченность, структурированность. Главным средством, благодаря которому достигается упорядоченность, является типологизация основных управленческих ситуаций. Они распределяются, например, на «обычные» (штатные, стереотипные) и экстремальные. Так же на те, которые можно перепоручить другим, и те, которые требуют личного вмешательства; на те, которые можно «не заметить», и те, на которые обязательно нужно реагировать. По «горизонтали» они группируются в классы сходных, близких по содержанию и однотипных по способам поведения в них ситуаций. По «вертикали» они выстраиваются в определенную иерархию по степени их значимости для функционирования управляемой системы. В структуре профессионального опыта типологизации подвержены и другие его компоненты и, прежде всего, важнейший — люди, подчиненные. В этом плане существуют разнообразные типологии исполнителей. Например, по степени их «открытости-закрытости» выделяют такие типы людей1 «черепахи» (плотно скрыты за своим «панцирем»; «себе на уме»), «дикобразы» (постоянно встревожены и ждут неприятности); «львы» (люди дела); «хамелеоны» (полностью зависят от ситуации), «бесцветные» (средние, безликие натуры). Выделяются также типы людей в зависимости от их поведения в конфликтах: агрессивные, пассивные, «жалобщики», нерешительные, безответственные, компромиссные [2] Аналогичные типологии описаны и применительно к руководителям. Например, согласно одной из них, различают следующие типы: авторитарный, коллегиальный, дипломатичный, либеральный, авральный, конструктивный, документальный, демонстрационный, компромиссный и деловой [4] У каждого руководителя в той или иной степени формируется своя" «обыденная психология» подчиненных, которая подсказывает ему, какие типы исполнителей, подчиненных существуют и как следует воздействовать на них.

Следующий параметр профессионального опыта — степень его дифференцированности. Это — обобщенный показатель меры разнообразия опыта. Дифференцированность определяется следующими характеристиками. Во-первых, количеством и разнообразием упорядоченных в опыте управленческих ситуаций. Во-вторых, степенью их типологизированности, т.е. количеством критериев, оснований, по которым классифицированы компоненты опыта. В-третьих, разнообразием способов поведения руководителя в тех или иных ситуациях, разнообразием его «поведенческого репертуара».

Производной от дифференцированности является мера скоординированности компонентов опыта — его интегрированностъ. Она также включает два основных аспекта: 1) то, насколько отдельные компоненты опыта (прежде всего, ситуации) упорядочены и систематизированы; 2) то, насколько отдельные компоненты опыта не противоречат один другому, объединены

общим смыслом, общей позицией руководителя, основной линией ею поведения. И здесь необходимо вспомнить отмечавшийся выше феномен маргинальности — двойственности позиций практически любого руководителя — как управляющею и как управляемого (подчиненного) одновременно. Эти две позиции могут приводить к формированию двух своеобразных подсистем опыта: одна предписывает, как надо вести себя с подчиненным; другая — с начальством. Под влиянием этой двойственности опыт дезинтегрируется.

В своей совокупности дифференцированность и интегрированность опыта дают обобщенную характеристику — степень организованности опыта. Как было отмечено выше, именно высокая организованность опыта является главным условием для проявления основного свойства оперативной памяти в деятельности руководителя — высокой мобилизационной готовности информации, содержащейся в памяти.

Организованность является необходимым, но не достаточным условием эффективного опыта. Дело в том, что она может достигаться как бы на разных уровнях: бедный опыт также может быть хорошо организован. Поэтому следующей важнейшей характеристикой опыта следует считать именно его объем, широту. Именно он чаще всего рассматривается как главная его особенность. Действительно, существует тесная и прямая связь между объемом опыта и эффективностью управленческой деятельности, но при условии должной степени его организованности.

С широтой опыта связана, но не тождественна ей полностью еще одна характеристика профессионального опыта — его «богатство». Опыт может быть большим, но одновременно как бы уплощенным, ограниченным той или иной узкой сферой управления. А может быть и разнотипным — складывающимся под воздействием управленческой деятельности в разных сферах, на разных уровнях управления, в разных условиях, в разных коллективах, организациях и т.д.

Профессиональный опыт насыщен эмоциональными отношениями, оценками. Это — единство рационального и иррационального, объективного и субъективного, интеллектуального и эмоционального. Эмоциональность, субъективность, пристрастность являются также неотъемлемыми чертами опыта руководителя. Гипертрофируясь, они могут трансформироваться в известное явление «субъективизма руководителя», предвзятых и волюнтаристических методов руководства. Эмоциональность опыта, его общая тональность (негативная или позитивная) зависят как от личностных черт руководителя, так и от «истории» формирования опыта. Она может быть сложной, порой даже драматичной, и тогда говорят о «горьком опыте». И напротив, относительно ровное течение профессиональной и управленческой карьеры формирует опыт иной эмоциональной тональности и субъективной окрашенности. Таким образом, параметр «драматичности» (конфликтности — бесконфликтности) процесса формирования опыта также должен быть выделен как особый и важный. Он определяет содержание опыта и влияет на стиль управления.

С предыдущей особенностью связана, но является более общей, нежели она, следующая черта опыта — его индивидуолизированность. Во-первых, опыт — продукт индивидуальной деятельности, всей карьеры руководителя, Он вкладывается, прежде всего, как результат своих достижений и особенно — ошибок. В то же время он значительно менее «проницаем» для указаний и советов извне. Во-вторых, нет и не может быть какой-либо единственно правильной структуры опыта, способов его организации; набора ситуаций, которые надо знать. Все эти параметры определяются тем, насколько они отвечают индивидуальным психологическим характеристикам руководителя. То, что хорошо для одного, будет неприемлемо для другого. Например, высокое разнообразие «поведенческого репертуара» является наиболее позитивным для руководителей с развитой рефлексией; но оно негативно сказывается на показателях деятельности низкорефлексивных руководителей [32].

Обязательным свойством опыта, основанным на аналогичном свойстве долговременной памяти, является его избирательность (селективность). Суть ее состоит в следующем. Непреложным условием формирования и развития опыта является его постоянное обогащение, расширение его информационной емкости. Однако если оно имеет характер механического суммирования информации, то довольно быстро возникает информационная перегрузка. Но в структуру профессионального опыта встроен специальный механизм отбора — селекции того, что действительно заслуживает фиксации в ней, и отфильтровывания всего менее существенного. Поэтому опыт достаточно «труднопроницаем» для воздействий извне. Он как бы «охраняет себя» и допускает в свой состав лишь наиболее существенное.

Тенденция к смысловой интеграции опыта также базируется на сходной закономерности долговременной памяти. Субъект стремится к внутренней непротиворечивости различных компонентов опыта; пытается придать им систематичность, осмысленность, и главное — устранить противоречия. Противоречия опыта субъективно оцениваются как негативный фактор. Они придают интеллектуальной деятельности и личностному самосознанию выраженный дискомфорт.

Операциональность профессионального опыта состоит в том, что в его основные «единицы» — ситуации обязательно включаются и способы их преодоления, Опыт руководителя, следовательно, это не столько «память на знания», сколько «память на действия».

Продуктивность (способность к саморазвитию) опыта также базируется на аналогичной — фундаментальной характеристике мнемических процессов (их продуктивном характере) и является ее следствием. Обогащение и совершенствование профессионального опыта лишь отчасти может быть охарактеризовано как его «механическое» увеличение путем включения все новой информации и все новых ситуаций. Включение в опыт любого нового элемента ведет к изменениям (большим или меньшим) всех иных элементов, к изменению структуры опыта в целом. Незначительное, казалось бы, само по себе событие может представить совершенно «в другом свете» уже давно знакомые факты. Следовательно, развитие опыта — это и его расширение, и его переструктурирование, что обеспечивает саморазвитие опыта, самообучение субъекта. Самообучение как форма развития опыта выполняет по отношению к нему продуктивные функции. Человек не только фиксирует и запоминает, но и «делает выводы», приходит в результате накопления опыта к новым обобщениям, к формированию нового взгляда на людей, события, явления.

В связи с этим надо указать и на еще одну особенность опыта, характерную для управленческой деятельности. В качестве одного из его компонентов обязательно складываются некоторые неписаные («золотые») правила руководства, Часто они, конечно, носят не вполне «научный» характер; однако в целом они очень точно, лаконично и глубоко (а порой — и афористично) выражают существенные особенности управленческой деятельности в целом, а также поведения руководителя. Эти правила и стереотипы опыта можно встретить в самых разнообразных, в том числе научно-популярных, изданиях по менеджменту [3, 4, 6]. Среди них необходимо различать те, которые, действительно, имеют рациональное зерно, и те, которые складываются, в основном, под влиянием «ошибок стереотипизации», «ложного» и «поспешного обобщения», а также под влиянием собственных «ошибок памяти». Некоторые из них уже были рассмотрены. Дополнительно необходимо отметить следующие явления.

Феномен «излюбленной альтернативы»: тот или ной способ выхода из управленческой ситуации, давший ранее положительные результаты и поэтому эмоционально положительно закрепившийся в опыте, начинает неоправданно переноситься и на другие, требующие уже иных способов действия ситуации. Это ведет к стереотипизации деятельности, к «уплощению репертуара поведения» руководителя [5].

Феномен «любимых причин» имеет сходную с предыдущим обусловленность. Однако он наблюдается не в отношении способов выхода из управленческих ситуаций, а в отношении объяснения тех причин, которые к ним привели. Он имеет место и при попытках объяснения руководителем причин поведения подчиненных. Как правило, для большинства руководителей перечень таких причин, особенно в отношении негативного поведения подчиненных, достаточно ограничен.

Феномен «краев и середины». Одной из важных особенностей памяти является лучшее запоминание материала, приуроченного к началу и к концу сообщения — к его «краям». Середина при этом как бы «выпадает» — запоминается хуже. Эту особенность часто и довольно эффективно используют руководители в своей деятельности. Например, существует правило, согласно которому начинать и заканчивать совещание, беседу, разговор следует именно с наиболее эффективной, важной, требующей учета информации. По отношению к общей структуре опыта этот феномен также наблюдается. Исследования показывают, что наиболее значимыми для руководителя являются те события, «уроки» и сделанные из них выводы, которые относятся либо к самым ранним этапам его управленческой карьеры, либо к самым поздним — актуальным, только что произошедшим событиям.

**Эффект Фишхоффа***.* Это явление, состоящее в том, что люди постфактум считают, будто в прошлом они были более уверены в правдоподобности того, что в действительности потом произо­шло [9]. Его еще обозначают как феномен «обратного мыш­ления» (hindsight). Следует подчеркнуть то, что люди не только «делают вид», что так было, но и действительно искренне в этом уверены. Это связано с фундаментальной психологической осо­бенностью — склонностью человека интерпретировать прошлое отношению к прошлому опыту две функции. Во-первых, он значимости личного опыта. Во-вторых, интерпретация прошлого в свете настоящего обеспечивает перестройку, постоянную трансформацию опыта и, следовательно, его развитие.

Профессиональный опыт руководителя является основой для формирования одного важнейшего регулятора управленчес­кой деятельности — индивидуальной управленческой концепции (ИУК). Это — складывающаяся под воздействием деятельности и носящая индивидуализированный характер система устойчи­вых взглядов относительно путей, приемов, методов, форм и способов управления, его целей и задач, стиля и условий, требо­ваний к подчиненным и отношений с ними. Это, конечно, не только мнемическое, но и более общее — интеллектуально-лич­ностное образование. Однако его содержание неотделимо от специфики индивидуального профессионального опыта, от тех его характеристик, которые рассмотрены выше и которые скла­дываются на основе закономерностей организации долговременной памяти.

**Заключение**

В заключении необходимо возвратиться к вопросу, с которого было начато рассмотрение особенностей долговременной памяти в управленческой деятельности. Это — вопрос о том, почему, несмотря на очевидную важность «хорошей памяти» для управ­ления, все же отсутствуют стабильные и значимые связи между ними. Дело и том, что уровень развития долговременной памяти и успешность управленческой деятельности не связаны непосредственно. Их связь опосредуется таким комплексным и многомерных образованием, как прошлый опыт. Он связан с долговременной памятью, зависит от нее и, более того, во многом повторяет ее особенности. Однако он не сводится только к характеристикам долговременной памяти, а испытывает влияние всей личности руководителя (особенно — интеллектуальных черт), всей его жизненной и профессиональной биографии. Эти — иные, нежели мнемические, факторы могут компенсировать недостатки долговременной памяти, смягчать их влияние на управленческую деятельность. Именно поэтому связь между долговременной памятью и управленческой деятельностью не выявляется. Их взаимодействие более сложно и опосредованно и оно зависит от иных, более сильных, нежели мнемические, интеллектуальных и личностных особенностей руководителя. Роль долговременной памяти как одного из факторов формирования профессионального опыта руководителя проявляется также в следующей закономерности. Управленческая деятельность по самой своей сути одновременно предполагает и необходимость риска, и стремление его «избежать» (из-за большой «цены ошибки»). Она требует постоянного принятия ответственности, но и содержит стимулы и условия для ухода от нее. В связи с этим именно управленческой деятельности свойственна (тенденция наибольшего доверия проверенным способам действий. Это придает прошлому опыту характер не только управленческою «арсенала», но и своеобразного критерия истинности. Согласованность действий с прошлым опытом рассматривается как признак их правильности. В результате складывается очень типичная и широко распространенная общеуправленческая установка, обозначающаяся как -репродуктивное управление. Она базируется на субъективном предпочтении встречавшихся ранее способов поведения, использовании «уже проверенных средств» и «уже зарекомендовавших себя людей» и т.д. Под ее воздействием руководитель склонен не к продуцированию новых способов выхода из ситуаций, а к поиску в прошлом опыте «старого и проверенного» способа, к его репродукции. Эта установка обозначается и как стереотипизированность деятельности. Консервативно-репродуктивный стиль управления развертывается под девизом «репродукция — до победного конца!»[6]. Консервативно-репродуктивный стиль отнюдь не является однозначно негативным: если бы это было так в действительности, он бы не был так широко представлен в реальной практике управления. Не приводя к высокой эффективности управленческой деятельности, он, тем не менее, как правило, обеспечивает ее высокую надежность и личную безопасность руководителя. Показательно, что сравнительная степень выраженности консервативно-репродуктивного и продуктивно-инновационного стилей связана с этапами управленческой карьеры. В начале управленческой деятельности превалирует второй, а на более поздних этапах — первый. Иными словами, как считают многие руководители, «сначала ты работаешь на свой опыт, а потом — опыт на тебя». Этап профессиональной зрелости и достижение руководителем высокой управленческой компетентности характеризуется оптимальным сочетанием консервативно-репродуктивных и продуктивно-инновационных способов управления.

**Литература:**

1. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М., 1998.

2. Красовский Ю.Д Управление поведением в фирме. М., 1997.

3. Курс для высшего управленческого персонала/Под ред. В. И. Терещенко. М., 1970.

4. Курс практической психологии/Под ред. P.P. Кашапова, Можайск, 1992.

5. Планкетт Л, Хейл Г, Выработка и принятие управленческих решений. М., 1984.

6. Секреты умелого руководителя. М., 1991.

7. Тарле Е. Наполеон. М., 1941.

8. Тсплоб Б.М. Ум полководца // Проблемы индивидуальных различий. М., 1961.

9. FicshoffG., Beyth R. «1 know it Would Happen» // Org. Behav. and Human. Perform.1975. V. 13.

10. Irwin F-W, Stated Expectation as Founctions of Probability and Desarability of Outcoms // Journ, of Person. 1953. V. 21.

11. Kabneman D., Slavic H-, Tversky A, Judgement under Uncertainty. Cambridge, 1982.