



## Style features of the functional organization of metacognitive sphere of personality in management activity

A. A. Karpov<sup>1</sup>

<sup>1</sup>P. G. Demidov Yaroslavl State University, 14 Sovetskaya str., Yaroslavl 150003, Russian Federation

Research article  
Full text in Russian

The article presents the results of a study of one of the aspects of the implementation of the functional plan for studying the metacognitive sphere of personality in management activity. This is the style aspect. The regularities of the influence of metacognitive factors on the main general management styles are established. It is shown that they are characterized by different values of the indices of integration and differentiation and the index of general organization of the metacognitive sphere. We formulate the provisions according to which the implementation of general management styles is based not on particular metacognitive parameters, but on certain organized structures of the main metacognitive subsystems. Thus, general management styles have a proper structural, rather than analytical, determination in relation to the metacognitive determinants on which they are formed.

**Keywords:** metacognitive sphere of personality; management activity; metasystemic approach; functional organization; management style; structural organization

### INFORMATION ABOUT AUTHORS

Karpov Alexander A. | E-mail: [karpov.sander2016@yandex.ru](mailto:karpov.sander2016@yandex.ru)  
| Doctor of Sciences in Psychology, associate Professor

**Funding:** RFBR, Project No 19-013-0013.



## Стилевые особенности функциональной организации метакогнитивной сферы личности в управленческой деятельности

А. А. Карпов<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, ул. Советская, 14, Ярославль, 150003, Российская Федерация

УДК 159.9

Научная статья

В статье представлены результаты исследования одного из аспектов реализации функционального плана изучения метакогнитивной сферы личности в управленческой деятельности – стилового. Установлены закономерности влияния факторов метакогнитивного плана на основные общеуправленческие стили. Показано, что они характеризуются различными значениями индексов интегрированности, дифференцированности и индекса общей организованности метакогнитивной сферы. Сформулированы положения, согласно которым в основе реализации общеуправленческих стилей лежат не только отдельные метакогнитивные параметры, но и целостные структуры основных метакогнитивных подсистем. Таким образом, общеуправленческие стили имеют собственно структурную, а не аналитическую детерминацию в отношении тех метакогнитивных факторов, на основе которых они формируются.

**Ключевые слова:** метакогнитивная сфера личности; управленческая деятельность; метасистемный подход; функциональная организация; стиль управления; структурная организация

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Карпов Александр Анатольевич | E-mail: [karpov.sander2016@yandex.ru](mailto:karpov.sander2016@yandex.ru)  
Доктор психологических наук, доцент

**Финансирование:** РФФИ, проект № 19-013-0013.

### Постановка проблемы

Как известно, в современной психологии к настоящему моменту сложился ряд основных крупных направлений. К ним в первую очередь относятся психологическая теория деятельности [1–5] и метакогнитивизм [4, 6–9]. Они, характеризуясь высоким уровнем и темпами развития, во многом олицетворяют и важнейшие тенденции развития психологического знания. Однако до сих пор они разрабатываются подчеркнута автоном-

но друг от друга, что обуславливает множество принципиальных трудностей и проблем. В этой связи принципиально важно отметить, что практически все основные процессы и образования психики обладают очень общей и фактически фундаментальной особенностью – свойством *функциональной обратимости*. Они могут реализовывать свой функциональный потенциал в отношении самих же себя и тем самым подвергаться своеобразному «удвоению». Наиболее явно это представлено

опять-таки по отношению к «ранним» пред-метам исследования в метакогнитивизме – метамышлению и метапамяти. В результате этого возникает особая форма, точнее, новый уровень, на котором представлены фактически все основные «составляющие» психики, но в своей удвоенной – «вторичной» – форме. Причем они объединяются на нем по совершенно определенному и четкому критерию – критерию их функциональной направленности – направленности на самих же себя. Все они, с одной стороны, принадлежат к психике в целом как к определенной *метасистеме*, а с другой стороны, образуют в ней особую качественно очень специфическую часть, то есть одну из ее систем. Однако тем самым в ней оказывается функционально представленной – мультиплицированной – и сама метасистема. Таким образом, с очевидностью вскрывается обстоятельство наиболее принципиального плана: вся метакогнитивная сфера раскрывается как типичный представитель особого качественно специфического и в то же время уже достаточно хорошо известного класса систем со «встроенным» метасистемным уровнем. Она образована не какими-то «особыми и новыми» компонентами, а всеми уже существующими основными «составляющими» психики, но в их «удвоенной» форме и в специфической функции – в функции самопрезентации. Следовательно, общим методологическим подходом, который наиболее релевантен ее природе, должен выступить *метасистемный* подход.

Так, одним из основных этапов реализации общего цикла исследований, направленным на выявление и объяснение закономерностей функционального типа, имеющих местовзаимосвязи метакогнитивной сферы личности как регулятора управленческой деятельности и самой этой деятельности выступает изучение стилевых особенностей ее реализации, возникающих под детерминирующим воздействием факторов метакогнитивного плана. При этом следует учитывать, что само понятие индивидуально-стилевых различий имеет по отношению к управленческой дея-

тельности широко известную, прочную и общепринятую конкретизацию. Оно специфицируется до понятия общеуправленческих стилей (или стилей руководства), в результате чего обычно выделяются три «классических» стиля (авторитарный, демократический, или коллегияльный, и попустительский). Метасистемный подход имеет еще, как минимум, две важные теоретические предпосылки его постановки и актуальности при исследовании стилей управления. Во-первых, практически все процессы и образования, структуры и феномены метакогнитивного плана имеют итоговые результативные проявления и эффекты, а тем самым выступают как параметры функционирования субъекта, то есть как его качественные характеристики, как субъектные качества. Это в самом непосредственном смысле относится и к категории метакогнитивных качеств. В силу этого вся метакогнитивная сфера раскрывается и как система субъектных детерминант организации деятельности. Однако столь же известно, что именно категория субъектных детерминант является основной и ключевой в плане раскрытия особенностей и закономерностей формирования и функционирования стилей как таковых. Это и делает такую постановку данной проблемы максимально соответствующей и основным положениям современного метакогнитивизма, и общему смыслу стилевого направления в целом. Во-вторых, столь же известно, что сама суть факторов метакогнитивного плана сопряжена прежде всего именно с процессуальными – стратегическими, – а не с результативными проявлениями деятельности. Они значительно сильнее детерминируют именно ее процессуальную сторону, а в ее результативных показателях проявляются более опосредствованно и менее явно. Иными словами, это означает, что они также в наибольшей мере предстают как именно процессуальные, то есть собственно стилевые детерминанты (хотя, конечно, сохраняют и свою роль факторов собственно результативного плана). Однако, несмотря на все эти достаточно явные

и существенные предпосылки для постановки проблемы метакогнитивных детерминант общеуправленческих стилей, она не просто исследована недостаточно, но фактически даже не сформулирована как самостоятельная. Она выступает еще одной областью исследовательских «дефицитов», которыми характеризуется ситуация на стыке психологии управления и метакогнитивизма. Совершенно очевидно, однако, что эту проблему все же необходимо начинать разрабатывать: есть все основания полагать, что столь сильные и комплексные факторы, каковыми выступают факторы метакогнитивного плана, которые к тому же непосредственно локализованы на высшем осознаваемом уровне регуляции деятельности, могут оказывать существенное влияние на формирование и функционирование общеуправленческих стилей. В силу этого выполненное исследование и было направлено на попытку ее изучения.

#### **Организация процедуры и методики исследования**

Оно было организовано следующим образом. Вначале респонденты ( $n = 110$ , руководители среднего и низового звена ряда государственных и коммерческих предприятий и фирм) были продиагностированы на предмет стиливых различий их деятельности. В этих целях реализовывалась методика А. Л. Журавлева – А. П. Захарова [10]. В результате выборка была дифференцирована на три подгруппы в соответствии с тремя основными общеуправленческими стилями. При этом необходимо подчеркнуть, что «неопределенные» результаты испытуемых исключались из дальнейшей обработки. Далее по отношению ко всем испытуемым была реализована разработанная нами методика КОМП, позволяющая определить не только степень выраженности общего метакогнитивного потенциала в целом, но и меру выраженности всех восьми основных метакогнитивных подсистем, которые его и образуют и которые были выделены в наших предыдущих исследованиях [4, 5, 7]: метакогнитивная,

метарегулятивная, метакоммуникативная, метаэмоциональная, мониторинговая, ингибиторная, интеракционная и процедуральная. Наконец, все испытуемые были обследованы и на предмет выявления у них индивидуальной меры выраженности ряда основных метакогнитивных параметров. В этих целях были продиагностированы следующие параметры (с указанием использованных методик): методика «Метакогнитивной включенности в деятельность» (Metacognitive Awareness Inventory – MAI) [6]; методика диагностики рефлексивности (А. В. Карпов, В. В. Пономарева), включающая субшкалы определения ретроспективной рефлексивности, рефлексии настоящего, рефлексии будущего, а также интегральную оценку развития рефлексивности [6]; методика определения уровня выраженности и направленности рефлексии М. Гранта, включающая субшкалы диагностики ауторефлексии и социорефлексии (по [11]); методика «Самооценки метакогнитивного поведения» Д. ЛаКоста (по [6, 11]); разработанная нами методика определения уровня развития метамышления [113], а также методика диагностики уровня развития метапамяти (А. В. Карпов, И. М. Скитяева [11]); методика Д. Эверсон на диагностику меры и характера метакогнитивного мониторинга в части двух ее субшкал – «планирование действий» и «самопроверка» (в обозначениях шкал сохранена авторская терминология) (по [6]); методика Р. Фелдер и А. Саломон для диагностики рефлексивности как фактора обучаемости (субшкала «активность – рефлексивность»); методика MSLQ, направленная на диагностику уровня сформированности мотивационных метакогнитивных стратегий (по [6]).

Затем все полученные результаты были подвергнуты стандартной процедуре обработки и интерпретации, предусмотренной методологией структурно-психологического анализа. Это означает, что были рассчитаны матрицы интеркорреляций, причем на двух разных массивах данных: вначале – по отношению к отдельным параметрам метакогни-

тивной сферы, а затем – по отношению к ее основным подсистемам. Данное обстоятельство имеет принципиальное значение и объясняется следующим. Анализ отдельных параметров метакогнитивной сферы личности (то есть ее отдельных компонентов) означает ее исследование на том уровне общей организации, который был обозначен ранее в [4] как компонентный. В свою очередь, анализ основных подсистем, из которых в конечном итоге она и синтезируется, эквивалентен исследованию качественно иного уровня ее организации – субсистемного. За счет этого в исследовании было реализовано комплексное изучение данной проблемы одновременно на двух важнейших уровнях организации метакогнитивной сферы – компонентном и субсистемном. Очень показательно также, что выявленные особенности и закономерности оказались весьма сходными на обоих этих уровнях, причем не только по их принципиальному смыслу и общей направленности, но и в относительно частных аспектах. В силу этого в целях их характеристики остановимся только на одном из уровней, более обобщенном и, следовательно, более значимом, – на субсистемном. На основе полученных матриц строились структурограммы значимо коррелирующих отдельных метакогнитивных параметров, с одной стороны, и основных метакогнитивных подсистем – с другой. После этого матрицы и обрабатывались по системе основных структурных индексов, а также посредством критерия, служащего для определения степени их гомогенности-гетерогенности. В итоге реализации всех этих методов были получены следующие основные результаты.

### Результаты и их обсуждение

Как отмечалось выше, определяющую роль в решении задач данной работы играет сравнительный анализ структурных индексов, характерных для каждого из стилей. Так, на рис. 1 представлено соотношение значений основных структурных индексов

для всех трех подгрупп, включавших представителей разных стилей.

Анализ этих результатов позволяет сделать следующие основные заключения. Во-первых, для разных стилей различны и значения структурных индексов (индексов интегрированности, дифференцированности и общей организованности). Однако сравнительная степень их изменений существенно различна: в значительно большей мере представлены изменения именно индекса интегрированности. И именно его изменениями в существенно большей степени детерминирована динамика наиболее общего и важного структурного индекса, показывающего общую организованность структуры основных метакогнитивных подсистем. Следовательно, в основе структурной детерминации стилевых различий метакогнитивными подсистемами лежат прежде всего интегративные средства и механизмы, а не средства дифференциального типа. Данное обстоятельство, в свою очередь, выявляет факт принципиального плана, одновременно служащий и его объяснительным средством.

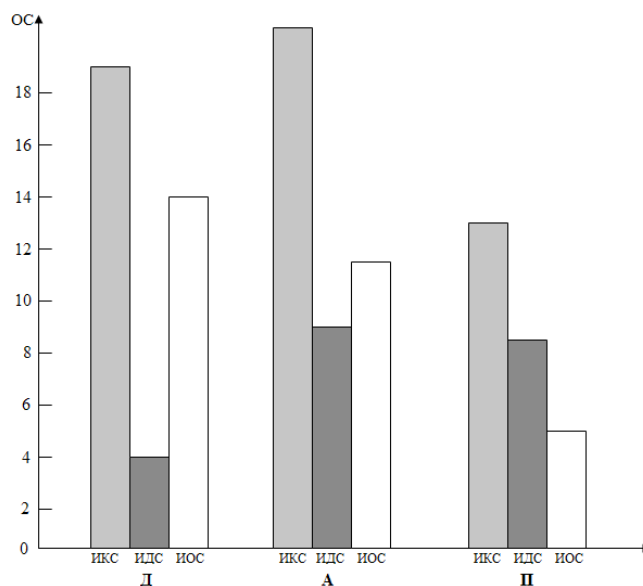


Рис. 1. Значения индексов структурной организации метакогнитивных параметров для демократического (Д), авторитарного (А) и попустительского (П) стилей. И – значения структурных индексов

Именно интеграция – комплексирование субъектных детерминант, в том числе и тех, которые рассмотрены выше, являются объективной предпосылкой и важнейшим условием для возможности установления между ними отношений компенсаторного типа, которые во многом лежат в основе формирования стилей. Во-вторых, в подгруппах, выделенных на основе стилиевых различий, не только достаточно ощутимо меняется величина этих индексов и, еще раз отметим, прежде всего наиболее показательного из них – индекса организованности. Дело еще и в том, что эти различия закономерным образом связаны со сравнительной мерой эффективности самих стилей. Так, можно видеть, что подгруппа испытуемых, принадлежащих к демократическому стилю, рассматриваемому обычно как оптимальный, характеризуется одновременно и относительно наибольшим значением ИОС. Несколько меньше величина ИОС в подгруппе, характеризующейся авторитарным стилем. Третья подгруппа, включающая лиц с наименее эффективным стилем – попустительским, характеризуется существенно меньшим значением ИОС. Данный результат позволяет выявить важную, как мы полагаем, закономерность: эффективность управленческих стилей является функцией от степени интегрированности основных метакогнитивных подсистем, причем, скорее всего, «активным началом» в этой функциональной связи выступают не сами метакогнитивные подсистемы и средства их структурообразования, а именно стили. Дело в том, что они формируются под влиянием существенно более мощных детерминант собственно личностного плана. Тем не менее факт остается фактом: организованность метакогнитивной сферы существенно различна при различных общеуправленческих стилях. Чем они более эффективны, тем выше мера организованности основных метакогнитивных подсистем. В-третьих, определенный интерес представляет и еще один результат, который следует из так сказать «попарного сравнения»

найденных структур. Так, по отношению к структуре метакогнитивных подсистем, найденных для авторитарного стиля, весьма отчетливо выявляется факт важной функциональной роли в ней одной из подсистем, которая была обозначена понятием ингибиторной подсистемы. Как подчеркивалось нами в [4–5], она имеет целый ряд важных причин своего возникновения именно в управленческой деятельности, а также направлений влияния на нее, заключающихся в минимизации функциональной роли рефлексивных средств и механизмов организации деятельности, а зачастую и в их произвольной блокаде. Однако можно видеть, что именно этот характер и направленность данной подсистемы как нельзя более полно и точно соответствует сути авторитарного стиля как такового. Следует учитывать также, что высокая выраженность ингибиторной подсистемы отнюдь не всегда, а на деле достаточно редко выступает фактом отрицательного плана; как раз напротив: во многих случаях она играет позитивную роль. Она является нередко одним из факторов обеспечения эффективности управленческой деятельности, особенно в жестких и (или) экстремальных условиях ее реализации. В этой связи очень показательным, что степень организованности структуры метакогнитивных подсистем в группе лиц с авторитарным и демократическими стилями оказалась, как отмечалось, очень близкой. Это как раз и свидетельствует о сопоставимости или даже о сходстве этих стилей в плане их эффективности. При сравнении двух других «пар» обнаруживается существенно иная картина. Так, для структур метакогнитивных подсистем, соотносящихся с демократическим и попустительским стилями, не было выявлено ни одной подсистемы, отчетливо доминирующей над всеми остальными (как это характерно для авторитарного стиля), то есть являющейся базовой в них. Для этих структур, напротив, характерна относительная паритетность – равномерность их представленности и, соответственно, их функциональной роли

в обеспечении метакогнитивной регуляции в целом. Однако на фоне этой общей для них особенности они характеризуются иным, пожалуй, еще более существенным различием. Это – различия в степени организованности, проявляющиеся в существенно разных величинах ИОС. Причем этот индекс выше именно в той подгруппе, которая характеризуется принадлежностью к более эффективному стилю – демократическому. Данный результат вновь, но уже в ином плане выявляет все ту же наиболее принципиальную закономерность: эффективность стиля напрямую связана со степенью организованности основных метакогнитивных подсистем. Роль «активного начала» в этой функциональной связи опять-таки выполняет стиль как образование, формирующееся под влиянием относительно наиболее мощных собственно личностных детерминант. Вместе с тем, по-видимому, и факторы метакогнитивного плана могут оказывать значимое обратное влияние на реализацию стиля, прежде всего на его коррекцию и ситуационные трансформации. В-четвертых, сравнения найденных для каждого стиля матриц интеркорреляций основных метакогнитивных подсистем по критерию  $\chi^2$  на предмет их гомогенности-гетерогенности показало их статистически значимую разнородность. Данный результат, на наш взгляд, следует рассматривать вообще как наиболее принципиальный. Он с высокой степенью рельефности выявляет то, что в основе реализации общеуправленческих стилей лежат не отдельные, пусть важные, но все же частные, метакогнитивные параметры и даже не их совокупность, а определенным образом организованные структуры основных метакогнитивных подсистем. Они являются различными не только количественно, но и качественно. Это не «одна и та же» инвариантная структура, принимающая разные степени организованности в зависимости от доминирующего стиля, а разные структуры. Следовательно, управленческие стили имеют собственно структурную, а не аналитическую детерминацию в плане тех мета-

когнитивных факторов, на основе которых они реализуются. Основные общеуправленческие стили имеют свой специфичный каждому из них «паттерн» метакогнитивных факторов, их структуру. Эти структуры качественно различны, отражая в себе (а частично и объясняя) содержательные особенности общеуправленческого стиля. Вместе с тем, констатируя эти достаточно общие и значимые закономерности, недопустимо и схематизировать ситуацию, не допуская неоправданного преувеличения роли факторов метакогнитивного плана. Напротив, их оценка должна быть взвешенной и адекватной; она должна учитывать относительную подчиненность «силы» их влияния более мощным факторам собственно личностного плана, которые являются ведущими детерминантами существования стилевых различий. Причем истинное значение и действительный смысл влияния факторов метакогнитивного плана заключается не только и даже не столько в их прямом действии, сколько в том, что они опосредствуют действие многих иных, в том числе и личностных детерминант.

### Выводы

1. Теоретический анализ по проблеме управленческой деятельности показал, что метакогнитивные детерминанты оказывают значимое влияние на ее результативные параметры. Вместе с тем их влияние на процессуальные (стилевые) характеристики этой деятельности остается практически неизученным.

2. По результатам исследования установлено, что общеуправленческие стили имеют структурную, а не аналитическую детерминацию в отношении тех метакогнитивных факторов, на основе которых они формируются.

3. Основные общеуправленческие стили значимо различаются по всем трем структурным индексам.

4. Существует закономерное соответствие структурной организованности метакогнитивных детерминант эффективности самих общеуправленческих стилей.

**Ссылки**

1. Карпов А. В., Карпов А. А., Маркова Е. В. Психология принятия решения в управленческой деятельности. Метасистемный подход. Ярославль; М.: РАО, 2016. 644 с.
2. Карпов А. В. Психология деятельности: в 5 т. М.: РАО, 2015.
3. Шадриков В. Д. Способности и деятельность. М.: 1995. 405 с.
4. Карпов А. А. Структура метакогнитивной регуляции управленческой деятельности. Ярославль, 2018. 784 с.
5. Карпов А. А. Особенности структурно-функциональной организации метакогнитивной сферы личности в управленческой деятельности // Ярославский психологический вестник. Вып. 2 (44). М.; Ярославль: Титул, 2019. С. 64–69.
6. Карпов А. А., Карпов А. В. Введение в метакогнитивную психологию: учебное пособие. М.: МПСУ, 2015. 512 с.
7. Карпов А. А. Новые методики исследования метакогнитивной регуляции управленческой деятельности: учебное пособие. М.: МПСУ, 2019. 115 с.
8. Metcalfe J. Evolution of metacognition // Handbook of Metamemory and Memory. New York: Psychology Press, 2008. P. 29–46.
9. Perfect T. J., Schwartz B. L. Applied Metacognition. Cambridge University Press, 2002. 220 p.
10. Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия. М.: Институт психологии РАН, 2004. 474 с.
11. Карпов А. В., Скитяева И. М. Психология метакогнитивных процессов личности. М.: ИП РАН, 2005. 325 с.