

# ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР: САМООБРАЗОВАНИЕ, САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, САМОРАЗВИТИЕ

Ведущий — А. А. Трусъ

## Психологическая культура руководителя

Я. Л. Коломинский, А. А. Трусъ

**В** последнее время в отечественной управленческой практике (в том числе в сфере образования) наблюдается подъём интереса руководителей различных организационных уровней — как новичков, делающих первые шаги на непростом управленческом пути, так и «ветеранов управленческого движения» — к психологическим факторам и предпосылкам успешности профессиональной деятельности. И этот робкий, только зарождающийся интерес не случаен, скорее даже закономерен, так как современная психологическая наука позволяет найти корректные ответы на многие непростые вопросы управленческой практики, решению которых посвящено основное время в работе руководителя.

Психологическим аспектам, представляющим для управленцев прикладной интерес, уделяется внимание на многочисленных программах МВА, курсах, семинарах и других образовательных мероприятиях. В частности, подробно исследуются вопросы:

✓ «Каковы личностные факторы, оказывающие влияние на успешность управленческой деятельности? Как их формировать и развивать руководителю и у руководителя?»;

✓ «В чём заключаются психологические компоненты корректной реализации основных управленческих функций?»;

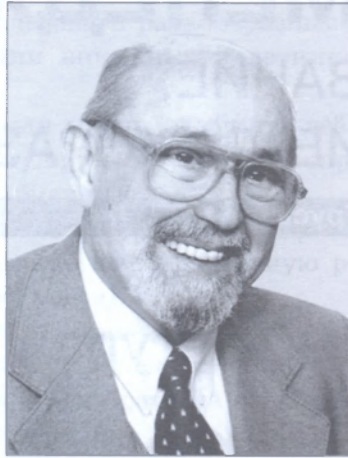
✓ «Как оказывать грамотное психологическое воздействие на отдельного человека (сотрудника, коллегу, делового партнёра и др.), малую и большую группы (структурное подразделение, организацию, объединение компаний) с целью достижения необходимых, желаемых изменений?»;

✓ «Почему в ответ на понятный и адекватный стимул руководителя от под-

чинённого нередко исходит непонятная и неадекватная реакция?».

И множество других «что?», «как?», «почему?», «зачем?» ...

При рассмотрении важных вопросов в системе подготовки управленческих кадров на различных дисциплинах, в названии которых присутствует слово «психология» («Психология управления», «Организационная психология», «Психология предпринимательской деятельности», «Психология рекламы», «Психология потребителя» и др.), преподаватели и обучающиеся оперируют как классическими терминами («знания», «умения», «навыки», «способности», «мотивация», «интеллект», «качества личности» и др.), так и сравнительно новыми, но довольно прочно вошедшими в управленческий лексикон («компетенция», «компетентность», «грейд» и др.). К сожалению, на «периферии» рассматриваемых вопросов незаслуженно оказался такой простой, естественный и очень важный, но недооценённый компонент, как *«психологическая культура руководителя»*.



*Яков Львович Коломинский,  
доктор психологических наук, профессор,  
профессор кафедры социальной психологии  
Белорусского государственного  
педагогического университета  
имени Максима Танка*



*Александр Алексеевич Трусъ,  
кандидат психологических наук,  
доцент, доцент Института бизнеса  
и менеджмента технологий Белорусского  
государственного университета*

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР: САМООБРАЗОВАНИЕ, САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, САМОРАЗВИТИЕ

### Культура как социально-психологический феномен

Понятие «культура» знакомо каждому из нас. На уровне обыденного сознания его операционализация, как правило, предполагает наличие знаний в различных предметных областях, а также определённым образом организованное поведение индивида. Всякая человеческая деятельность имеет свою культуру. При этом культура — это и качественная, оценочная характеристика деятельности: её соответствие нормам, эталонам и стандартам общества, которые, в свою очередь, также выступают компонентами культуры.

Разберёмся более детально в самом термине. В «Словаре русского языка» С. И. Ожегова находим: «1. Совокупность достижений человечества в производственном, общественном и умственном отношении. 2. То же, что культурность ... 5. Высокий уровень чего-н., высокое развитие, умение» [1, с. 252]. (Здесь и далее курсивом выделены элементы дефиниции, в которых прослеживается психологическое содержание.)

Обратимся к «Словарю иностранных слов»: «Культура (лат. cultura) —

1. Совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом и характеризующих определённый уровень развития общества; различают материальную и духовную культуру ... 2. Уровень, степень развития, достигнутая в какой-то отрасли знания или деятельности ... 3. Степень общественного и умственного развития, присущая кому-либо ...» [2, с. 266].

Более полное с интересующей нас точки зрения определение содержится в «Советском энциклопедическом словаре»: «Культура (от лат. cultura — *возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание*), исторически определённый уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный ... в создаваемых им материальных и духовных ценностях, включает ... силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей)» [3, с. 677]. Как видим, в формулировке этого определения в большей степени просматриваются подходы социальной психологии.

В «Философском энциклопедическом словаре» психологический компонент в

трактовке понятия «культура» можно наблюдать при описании её как системы «социальных норм и учреждений ... в совокупности отношений людей к природе, между собой и самим себе ...» [4, с. 292].

Немало полезного в рамках исследуемого нами вопроса — «Что же такое культура?» — можно обнаружить в неограниченном количестве сборников, монографий, полемических очерков и т. д. В этом «море» легко «утонуть» самому и потерять суть рассуждений. Ограничимся лишь несколькими примерами.

Английский писатель Ч. Сноу в своих публицистических работах исследует феномен поляризации духовной культуры (культура «физиков» или культура «лириков?»). Автор отмечает: «... психологией учёные интересуются в такой же мере, как и большинство интеллигентов, хотя иногда мне кажется, что интерес к этой области появляется у них сравнительно поздно» [5, с. 27]. Впрочем, противопоставление двух культур в соответствии с концепцией писателя не совсем корректно и местами противоречиво. Различные вопросы психологии порой легче обсуждать с бизнесменами, профессиональными руководителями, чем со специалистами из этой научной сферы, которые нередко слишком «углублены» в свою исследовательскую деятельность и не отличаются гибкостью мышления или разносторонностью интересов. Может быть, подлинная психологическая культура и узкая психологическая профессионализация — вещи не всегда тождественные?

Важно отметить значение человековедческих дисциплин, позволяющих обучающимся разбираться как в хитросплетениях собственной души, так и в особенностях внутреннего мира других людей, причинно-следственных связях их поведенческих моделей в различных профессиональных ситуациях. К сожалению, этим дисциплинам уделяется незаслуженно мало внимания, несмотря на то что руководитель действует, прежде всего, в системе «человек—человек», посредством которой достигает поставленных целей. Необходимо учитывать, что

профессионализм заключается не только в деловых навыках, но и в умениях управлять своим внутренним состоянием и позитивно воздействовать на поведение других людей.

Концепция «двух культур», предложенная Ч. Сноу, такая ясная и, на первый взгляд, бесспорная, по мнению В. П. Зинченко и Е. Б. Моргунова, на самом деле таковой не является. С точки зрения авторов, это очередной миф XX века: «Культура, по определению, едина, универсальна, интегральна. Наука и техника входят в неё в качестве составной части или, точнее, элемента, в котором должно быть отражено целое, т. е. культура. Оппозицией культуры может быть только бескультурье» [6, с. 30].

За последние несколько десятилетий анализ понятия «культура» в самых различных аспектах стал предметом совершенно необъятной науки — культурологии. Как справедливо отмечают А. В. Брушлинский и П. Н. Шихирев во вступительной статье «О пользе вечных истин» к книге С. Московичи «Машина, творящая богов», «... необычайно расцвела культурология, вплоть до угрозы поглощения ею социологии, социальной психологии и даже философии» [7, с. 13].

Примером того, что серьёзные культурологические исследования во многом опираются на психологические концепции, служит книга «Категории средневековой культуры» (1984) Л. Я. Гуревича. Автор показывает, как «модель мира», складывающаяся в средневековом обществе, «управляет» поведением человека, преобразует импульсы и впечатления, идущие извне, в личностный опыт. Весьма существенной составляющей этой «модели мира» является психологическая культура личности и общества, определяющая их мировоззрение.

Психологическая культура может быть рассмотрена в двух аспектах. Это общая психологическая культура, в основе которой — фоновые знания в области психологии, имеющиеся у любого человека, и профессионально-психологическая культура — руководителя, предпринимателя, специалиста в конкретной области про-

фессиональной практики, включая систему образования.

### Основы формирования психологической культуры руководителя

В большинстве исследований в области управления, раскрывающих различные аспекты психологической культуры, акцент смещён с субъекта на объект. Подавляющее число работ как зарубежных, так и отечественных авторов посвящено организационной (корпоративной) культуре. Под этим термином принято понимать «признаваемые в конкретной организации правила поведения (ценности; социальные, коммуникативные и моральные нормы; ритуалы; фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика). Если они формализованы, то можно говорить об официальной корпоративной культуре. Помимо официальной культуры, в организации одновременно сосуществуют другие виды неформальных субкультур. Корпоративная культура — это один из трёх основных элементов управления наряду с управленческой иерархией и рынком» [8, с. 13—14]. При этом автор приведённой цитаты упускает важный момент, связанный с тем, что объект управления (от базового структурного подразделения до крупных организационных образований) представляет собой не только открытую систему, подчиняющуюся действию всеобщих законов, но и личностную «проекцию» руководителя. Можно перефразировать известное высказывание: «Скажи, кто является руководителем твоей организации, и я расскажу многое о её корпоративной культуре».

Элементом и одновременно «отправным пунктом» психологической культуры руководителя выступает корректная реализация им функции целеполагания. Именно цель как образ желаемого результата обуславливает действия руководителя по её достижению, определяемый им набор психологических инструментов, к которым он при этом будет обращаться (от личного примера и убеждения до манипуляции и угрозы).

Один из основоположников позитивной психологии М. Чиксентмихайи считает, что важным шагом к достижению совершенства в повседневной жизни является грамотное управление своими целями. «Для этого, однако, не годится ни чрезмерная спонтанность, ни жёсткий контроль. Наилучший способ — понять корни вашей мотивации, а затем, разобравшись в истоках своих желаний, сознательно выбирать цели, которые наведут порядок в вашем сознании, не внося при этом избыточного беспорядка в ваше социальное и материальное окружение» [9, с. 34]. Руководитель, грамотно выстраивающий цель и неуклонно ведущий сотрудников к её достижению, формирует тем самым в организации такие важные психологические компоненты, как доверие, настойчивость, взаимопонимание и поддержка.

Мотивированный на развитие руководитель понимает важность психологической компетентности и постоянно стремится к её повышению. Приведём в качестве иллюстрации значимость психологических знаний и навыков высказывание одного из авторитетных менеджеров XX века Ли Якокки, который на посту генерального директора в буквальном смысле «вытащил» корпорацию «Крайслер» из кризисной пропасти: «Помимо инженерных и экономических дисциплин, я в течение четырёх лет в Лихайском университете также изучал психологию и психопатологию. Я вовсе не иронизирую, когда утверждаю, что эти предметы были, вероятно, самыми ценными из всех университетских дисциплин. То, что я скажу, может показаться плохим каламбуром, но это истинная правда: мне приходилось гораздо больше пользоваться уроками этих дисциплин в обращении с ловкачами (*nuts*) в мире корпораций, чем уроками инженерных дисциплин в обращении с гайками (*nuts*) и болтами при конструировании автомобилей».

Главным содержанием этой дисциплины (психопатологии. — Прим. авт.) являлись ни мало ни много как сами основы поведения человека. Что движет эти парнем? Как решает вот эта женщина

свои проблемы? Что заставляет Сэмми бежать? Что довело пятидесятилетнего Джо до того, что он ведёт себя, как маленький ребёнок? На экзамене нам продемонстрировали группу новых пациентов. От нас требовалось за несколько минут поставить каждому диагноз болезни.

В результате такого обучения я научился довольно быстро распознавать характер людей. До сего дня я могу, как правило, сказать довольно много о человеке после первой же беседы с ним. Обладать таким навыком очень важно, так как самое значительное, что может сделать менеджер, — это нанять пригодных для дела новых работников» [10, с. 48].

С развитием психологической культуры связано решение важных организационно-управленческих задач — сохранения и укрепления психологического здоровья руководителей и сотрудников,

что обеспечивает благоприятный психологический климат в организационном образовании, создаёт почву для эмоционального благополучия участников управленческого процесса.

Формирование психологической культуры руководителя — важная задача собственников субъектов хозяйствования и первых лиц той или иной организации, учреждений образования. К решению этого важного вопроса должен быть подключён специалист по работе с персоналом. Кроме того, необходимо обратиться за помощью к психологам, которые понимают, что формировать и развивать психологическую культуру руководителя — значит помогать управленцам в познании самих себя, построении успешной межличностной коммуникации в организации либо учреждении, направленной на достижение общих целей.

#### Список цитированных источников

1. Ожегов, С. И. Словарь русского языка : ок. 57 000 слов / С. И. Ожегов; под ред. чл.-корр. АН СССР Н. Ю. Шведовой. — 19-е изд., испр. — М. : Рус. яз., 1987. — 750 с.
2. Комлев, Н. Г. Словарь иностранных слов / Н. Г. Комлев. — М. : ЭКСМО-Пресс, 2000. — 1308 с.
3. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. — М. : Советская Энциклопедия, 1989. — 1632 с.
4. Философский энциклопедический словарь / глав. ред. : Л. Ф. Ильичёв [и др.]. — М. : Советская Энциклопедия, 1983. — 840 с.
5. Сноу, Ч. Две культуры : сборник публицистических работ / Ч. Сноу. — М. : Прогресс, 1973. — 146 с.
6. Зинченко, В. П. Человек развивающийся / В. П. Зинченко, Е. Б. Моргунов. — М. : Тривола, 1994. — 252 с.
7. Брушлинский, А. В. О пользе вечных истин / А. В. Брушлинский, П. Н. Шихирев // Машина, творящая богов / С. Московичи; пер. с фр. — М. : Центр психологии и психотерапии, 1998. — 560 с.
8. Тесакова, Н. В. Миссия и корпоративный кодекс / Н. В. Тесакова. — М. : РИП-холдинг, 2003. — 188 с.
9. Чиксентмихайи, М. В поисках потока : Психология вовлечённости в повседневность / М. Чиксентмихайи; пер. с англ. — М. : Альпина нон-фикшн, 2013. — 194 с.
10. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1991. — 384 с.