

УДК 37.013.83+316.6:316.464

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК СУБЪЕКТОВ
СОВМЕСТНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: НЕКОТОРЫЕ
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ
И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

**COMPETENCE OF MANAGERS AS SUBJECTS OF JOINT
MANAGERIAL ACTIVITIES: SOME SOCIAL PSYCHOLOGICAL
ASPECTS IT'S FORMATION AND DEVELOPMENT**

Флоровский Сергей Юрьевич

кандидат психологических наук,
доцент кафедры социальной психологии
и социологии управления
Кубанского государственного университета
Тел.: (861) 219-95-62, 8(918) 477-97-14
set@id-yug.com

Florovski Sergey Yurievich

Ph. D., Associate Professor of Chair of
Social Psychology and Sociology of
Management
Kuban State University
Tel.: (861) 219-95-62, 8(918) 477-97-14
set@id-yug.com

Аннотация. Данная статья посвящена проблеме формирования и совершенствования парциального аспекта общей управленческой компетентности – компетентности руководителя как субъекта совместной управленческой деятельности (СоУД). На основании обобщения результатов многолетних социально-психологических исследований репрезентации в сознании руководителей данного аспекта их профессиональной активности выделяется несколько значимых содержательных ориентиров построения программ подготовки, повышения квалификации и переподготовки управленцев.

Annotation. This article given up to problem of formation and development of partial aspect of general managerial competence – competence of managers as subjects of joint managerial activities (JMA). There are generalized results of long term social psychological researches of representation in consciousness of managers this aspect of that professional activity. There are proved series important sapid oriens of construction of programs of managerial training and skill improving and requalification.

Ключевые слова: совместная управленческая деятельность, управленческая компетентность, личность, субъект, руководители.

Keywords: joint managerial activities, managerial competence, personality, subject, managers.

В настоящее время одной из доминирующих моделей профессиональной активности руководителей высшего и среднего ранга является совместная управленческая деятельность (СоУД). В онтологическом плане эта деятельность представлена множеством межличностных интеракций, предполагающих осуществление несколькими руководителями системы управленческих функций, связанных с регуляцией межгруппового взаимодействия возглавляемых ими структурных подразделений и/или организационных подсистем и направленных на решение проблем функционирования и развития организации как целостного субъекта социально-экономической активности.

Для каждого руководителя участие в совместной с другими управленцами деятельности несет широкую и разнообразную «функциональную нагрузку», выражаемую особой ролевой позицией – «партнер по СоУД» [1]. Как и всякая составляющая ролевого репертуара руководителя [2; 3; 4], данная позиция предполагает сформированность определенной парциальной профессиональной компетентности, являющейся органической составной частью общей управленческой компетентности [5, с. 525–547; 6, с. 234–245].

Однако овладение необходимыми для эффективного осуществления названной позиции умениями и навыками, равно как и формирование личностных механизмов саморегуляции, «поддерживающих» эти умения и навыки, происходит в большинстве случаев стихийно, длительным путем «проб и ошибок».

Представляется целесообразным включение в программы подготовки, повышения квалификации, профессиональной переподготовки руководителей тематических разделов (целевых модулей), ориентированных на формирование и совершенствование их *компетентности как субъектов совместной управленческой деятельности*. С точки зрения психологии этот аспект общей управленческой компетентности может быть понят как психологическая готовность руководителя к продуктивному включению в СоУД и эффективной реализации её целей и задач.

Построение действенной системы социально-психологического обучения руководителей в качестве субъектов СоУД невозможно без более или менее четкого представления о том как данный аспект менеджерской активности отражается в профессиональном сознании управленцев, какое место занимает он в структуре их «базовых представлений» [7; 8] и «индивидуальных управленческих концепций» [9].

Поиску ответов на эти вопросы была посвящена серия исследовательских проектов, реализованных нами в 2001–2012 гг. [10; 11]. Анализировалась взаимосвязь трёх смысловых координат восприятия руководителями совместной управленческой деятельности как особого «измерения» менеджерского труда: личностной значимости, уровня субъективного контроля и удовлетворенности. Выборку составили руководители высшего, среднего и первичного звена, а также находящиеся в управленческом резерве специалисты (440 человек), работающие в организациях различающихся как по форме собственности (государственные, частные), так и по содержанию деятельности (торговля, производство, банковская сфера, государственное и муниципальное управление, агропромышленный комплекс, социальная сфера, здравоохранение). Все респонденты были участниками федеральных, региональных и корпоративных программ повышения управленческой квалификации и подготовки кадрового резерва.

Полученные результаты дают возможность выделить ряд содержательных ориентиров, которые целесообразно «принимать в расчет» при разработке и реализации программ социально-психологического обучения руководителей как субъектов совместной деятельности по управлению организацией.

Восприятие СоУД в контексте целостной профессиональной активности руководителя: проблема адекватности. Степень личностной значимости сферы СоУД возрастает по мере статусно-должностного продвижения руководителей: от первичного уровня управления к среднему и далее – к высшему. Практика показывает, что именно этот аспект складывающегося в управленческом сознании «образа СоУД» непосредственно определяет выраженность «субъективного запроса» руководителей на соответствующие целевые модули программ социально-психологического обучения, организационного и индивидуального консультирования. Таким образом, наиболее заинтересованными в развитии связанного со сферой СоУД аспекта своей профессиональной компетентности оказываются управленцы высшего и среднего звена. В особенности это отличает тех из них, кто имеет динамичный тип менеджерской карьеры, перемещаясь из одной должностной «ниши» в другую каждые три-четыре года.

В то же время отсутствие или ограниченность реального опыта управленческой деятельности (например, у состоящих в кадровом резерве специалистов или «входящих в должность» руководителей первичного звена) предрасполагает к систематической недооценке (вплоть до игнорирования) сферы СоУД как органичной составляющей менеджерского труда и менеджерской эффективности. Как следствие, при обучении этих категорий сотрудников организаций необходимо предусматривать этап сенсбилизации слушателей по отношению к проблемам СоУД (групповые дискуссии, направленная рефлексия значимых ситуаций профессиональной деятельности и др.).

Эмоциональная окраска «образа СоУД»: хроническая неудовлетворенность управленческим взаимодействием. Оценки руководителями аспектов своей деятельности, связанных со сферой СоУД, оказываются явно «смещенными» к полюсу неудовлетворенности и располагаются в диапазоне оценочных суждений от «совершенно неудовлетворен» до «скорее удовлетворен, чем неудовлетворен». Спектр выявляемых различий таков, что дает основание говорить лишь о различных градациях неудовлетворенности, а не обо всём континууме удовлетворенности-неудовлетворенности Со-

УД. Можно констатировать, что функционирующий в сознании руководителей «образ СоУД» имеет преимущественно негативную эмоциональную модальность.

Планирование любых обучающих и консультативных мероприятий обязательно должно учитывать «поправку» на данное обстоятельство и предусматривать технологические процедуры, направленные на преодоление психологического сопротивления управленцев обсуждению темы взаимодействия в системе отношений «руководитель-руководитель» как лично травматичной для них.

Субъективный контроль руководителей над сферой СоУД: ограниченность влияния. Одним из важнейших источников неудовлетворенности руководителей совместной деятельностью с другими управленцами является присутствующий в управленческом сознании существенный *«разрыв» между степенью личностной значимости сферы СоУД и уровнем субъективного контроля над ней*. На всех уровнях управления и во всех «стажно-возрастных» категориях руководителей преобладают экстернальные и, – в лучшем случае, – амбинальные установки в отношении данной сферы управленческой деятельности.¹

Последствия подобного дисбаланса между значимостью и субъективной «подконтрольностью» (впрочем, как и любого рассогласования между мотивационными тенденциями и операциональными возможностями их реализации) оказываются двоякими: и позитивными, и негативными. В первом случае обозначенный выше мотивационно-операциональный диссонанс выступает фактором, инициирующим личностный рост руководителя, гармонизацию и обогащение его мотивационной сферы, совершенствование способностей, во втором, – провоцирующим личностный регресс, деструкцию механизмов саморегуляции профессиональной деятельности и общения.

Таким образом, в процессе социально-психологического обучения руководителей как субъектов СоУД оказывается необходимым создание условий для минимизации последних и максимизации первых из обозначенных выше тенденций личностного «отклика» руководителей на восприятие ими сферы СоУД как *значимой с точки зрения влияния на общую эффективность управленческого труда, но мало доступной для целенаправленного вмешательства и произвольного регулирования со стороны партнеров по управленческим интеракциям*.

При этом важно понимать, что стремление к общей интернализации менеджерского сознания по отношению к сфере СоУД также может оказаться заведомо неэффективным (а именно такие ориентиры закладываются в большинство моделей бизнес-тренингов, предлагаемых на отечественном рынке управленческого дополнительного образования и консалтинговых услуг).

В первую очередь потому, что разные аспекты СоУД отличаются объективно неодинаковой «податливостью» (термин К. Дункера) для различных категорий руководителей. Например, менеджеры первичного (и отчасти – среднего) управленческих рангов в значительно меньшей мере, чем их более высокостатусные коллеги, могут оказывать влияние на те элементы СоУД, которые обусловлены содержанием общей корпоративной культуры организации (партнерство и сотрудничество между структур-

¹ В современной психологии проблема контроля человека над жизненными событиями чаще всего рассматривается с позиций предложенной Дж. Роттером концепции локуса контроля [12]. В соответствии с этой теоретической моделью локус контроля рассматривается как интегральная характеристика самосознания личности, связывающая воедино чувство ответственности, готовность к активности и переживание «Я». В основе локуса контроля находится система представлений человека о том, где локализируются силы, управляющие его поведением. Люди с *интернальным (внутренним) локусом контроля* считают, что события их жизни преимущественно определяются ими самими и зависят от их личных способностей, компетентности, мотивации. Индивиды, имеющие *экстернальный (внешний) локус контроля* склонны отдавать приоритетное значение в качестве факторов, влияющих на их поведение, разнообразным внешним силам (обстоятельствам, благоприятности/неблагоприятности условий жизни и деятельности, действиям других людей, судьбе, случаю и т.п.). Выделяют и третий тип локуса контроля – *амбинальный (двойственный, смешанный)*. Представители этого типа придерживаются мнения о паритетном вкладе «внешних» и «внутренних» факторов в определение исходов жизненных ситуаций, либо попеременно используют интернальные и экстернальные схемы объяснения в различных обстоятельствах или жизненных сферах (например, занимая более интернальную позицию в производственной деятельности и более экстернальную в семейной жизни).

ными подразделениями, отсутствие «междельских» организационно-психологических барьеров; наличие четких, ясных и справедливых принципов и правил взаимоотношений и взаимодействия между организационными субъектами и т.п.).

Также необходимо учитывать и факт влияния со стороны организационно-культурного контекста реализации СоУД. Как известно, неотъемлемой составляющей существующей в организации культуры является круг событий и ситуаций, выполняющих роль приоритетных объектов внимания, оценки и контроля со стороны руководителей ведущих уровней управления. При этом представления руководителей о «податливости» вышеназванных объектов, событий и ситуаций целенаправленному регулируемому управленческому воздействию характеризуются значительной вариативностью в различных организационно-культурных кластерах. Давление со стороны этих «организационных представлений» приводит к формированию у членов управленческого сообщества именно такого профиля «установок контроля», который рассматривается руководителями данной конкретной («вот этой») организации как «правильный» и «желательный». Примером может служить активно поддерживаемое в границах южно-российской деловой культуры – в качестве фактора приемлемости руководителя как партнера по СоУД – сочетание интернальности в сфере межличностных отношений и экстернальности в области производственной деятельности. Иначе говоря, восприятие руководителем себя как человека способного контролировать свои межличностные отношения (вызывать у окружающих уважение, симпатию и т.п.) при одновременном учете широкого круга факторов, влияющих на профессиональные успехи и карьеру (не только собственные усилия, но и состояние взаимоотношений с начальством, товарищами по работе, везение-невезение и т.д.), оказывается наиболее адекватной основой построения стиля общения, экологичного культуре большинства предприятий и учреждений южно-российского региона [13].

Таким образом, работа по совершенствованию возможностей руководителей контролировать связанные со сферой СоУД события и процессы должна ориентироваться не на универсально-максимизационные, а дифференциально-оптимизационные критерии.

Репрезентация в сознании руководителей отношений с партнерами по СоУД. В качестве самостоятельной проблемы нами рассматривались особенности восприятия руководителями отношений, которые складываются у них с выше-, нижестоящими и равными по должностному положению управленцами-партнерами по СоУД. Эти отношения, будучи имманентными содержанию СоУД и представляя собой форму его презентации взаимодействующим субъектам, составляют целостную систему координат построения и реализации совместной деятельности и общения руководителей. Поэтому способность выстраивать, поддерживать, развивать и сохранять эти отношения даже вопреки влиянию разного рода деструктивных факторов (перманентная конкуренция, микрополитические интриги, борьба за дефицитные ресурсы, разрушение нравственно-этических регуляторных систем и т.п.) может обоснованно рассматриваться как одно из приоритетных профессионально-важных качеств руководителя [14].

Наиболее значимыми для руководителей *высшего* уровня управления являются отношения с равными по должностному положению (7,2) и вышестоящими (8,1) руководителями; отношения с нижестоящими руководителями имеют для них существенно меньшую ценность (13,7) (в скобках приведены ранговые показатели значимости различных типов отношений в качестве факторов успешности управленческой деятельности; всего респондентами ранжировалось 30 факторов). Выявившаяся структура отношений отражает содержание типичных стереотипов, функционирующих в сознании людей, включенных в иерархические структуры: к вышестоящим надо приспособляться, с равными ладить, а с нижестоящими можно обращаться как с функциональными единицами [15].

Руководителей *среднего* управленческого ранга отличает синкретическое восприятие значимости их отношений с партнерами по СоУД во всех трёх «координатных плоскостях» её реализации. Ранговые значения соответствующих показателей находятся в чрезвычайно узком диапазоне – от 11,4 до 12,4. Подобное «равенство», – вы-

ражающееся вербальной максимой «важно всё», – свидетельствует о равновысокой чувствительности менеджеров среднего звена к предъявляемым им противоречивым ожиданиям со стороны различных функционирующих в организации групп. Это затрудняет процесс принятия решения и выбора линии поведения в конкретном ситуационном контексте, а в итоге – снижает уровень толерантности таких руководителей к ролевым конфликтам.

Низовые руководители в качестве практически равнозначных факторов эффективности своей управленческой деятельности рассматривают отношения с вышестоящим начальством (10,0) и своими подчиненными (10,8); значимость отношений с равными по статусу оценивается крайне низко (21,4). Входящие в состав кадрового резерва *специалисты*, недооценивающие важность сферы СоУД в целом, считают такие её элементы как отношения с вышестоящими (20,9) и равными по должности (23,1) руководителями наименее значимыми факторами достижения успеха в управленческой деятельности, – в сравнении с другими аспектами СоУД. Более важными в этом плане они полагают отношения с подчиненными (16,5). Такое распределение значимости «разнокоординатных» отношений с партнерами по СоУД является функцией структуры личного профессионального опыта данной категории кандидатов на руководящие должности. Наибольшей личностно-смысловой «нагруженностью» для будущих управленцев обладают именно отношения с теми кто, будучи в настоящее время коллегами, может через некоторое время оказаться в роли подчиненных. Естественная эмоциональная идентификация с членами своей группы в сочетании с ограниченностью (или даже отсутствием) опыта реального содержательного общения с управленцами более высокого ранга и обуславливают недооценку двух других «плоскостей» построения управленческих отношений.

Приведенные выше данные дают возможность более «прицельной» расстановки приоритетов в программах социально-психологического обучения различных категорий руководителей. В частности, для *руководителей высшего ранга* как субъектов управления отношениями в менеджерском сообществе организации актуально преодоление излишне упрощенного подхода к отношениям с нижестоящими управленцами. *Руководители среднего и первичного уровней управления* наиболее явно испытывают потребность в развитии способности к конструктивному «совладанию» с хроническими ролевыми конфликтами. При этом для управленцев первичного звена целесообразно обратить внимание на развитие умений выстраивать партнерские отношения «по горизонтали» – с руководителями других структурных подразделений. Это дало бы возможность не только получения психологической поддержки от людей, объединенных «фактором общей судьбы» и имеющих во многом «разделяемую реальность», но и налаживания продуктивного обмена опытом решения управленческих проблем и ситуаций, инвариантных для деятельности менеджеров первичного звена. «*Резервистам*» из числа *специалистов*, наряду с решением проблемы «вхождения в первую управленческую должность», было бы желательно как можно раньше осознать «помогающий потенциал» отношений с другими руководителями и научиться использовать эти отношений в качестве инструментов своей профессиональной деятельности.

Высказанные соображения по формированию и совершенствованию компетентности руководителей как субъектов совместной управленческой деятельности не претендуют на всеобъемлющий и исчерпывающий характер. К тому же, они касаются преимущественно лишь одного – когнитивного – компонента рассматриваемого нами психологического регуляторного образования, в меньшей степени затрагивая эмоциональные и поведенческие составляющие. Тем не менее, представленные в статье данные о феноменологии, закономерностях и механизмах восприятия, интерпретации и понимания руководителями реалий их совместной с другими менеджерами деятельности по управлению организацией дают возможность существенно уточнить и конкретизировать содержательные ориентиры разработки и реализации образовательных и консультационно-развивающих программ развития руководителей в качестве компетентных субъектов совместной управленческой деятельности.

Литература:

1. Флоровский С.Ю. Совместная управленческая деятельность и общение руководителей: Личностные факторы и механизмы регуляции. – Краснодар : Кубанский гос. ун-т; Ярославль: Междунар. Акад. Психол. Наук, 2000. – 320 с.
2. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. – N.Y. : Harper & Row, 1973. – 298 p.
3. Bosetzky H. Managementrolle: Mikropolitiker // Staehle W.H. (Hrsg.). Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft. – Wiesbaden : Gabler, 1991. – P. 265–301.
4. Андреева Г.М. Ролевой репертуар руководителя в условиях современных трансформаций // Социальная психология и общество. – 2011. – № 4. – С. 5–14.
5. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М. : Гардарики, 2005. – 584 с.
6. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб. : Питер, 2004. – 639 с.
7. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. Construction, Evolution, Development. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992. – 336 p.
8. Managerial and Organizational Cognition / C. Eden., J.C. Spender (Eds.) – N.Y. : Free Press, 1998. – 396 p.
9. Китов А.И. Опыт построения психологической теории управления // Психологический журнал. – 1981. – Т. 2. – № 4. – С. 21–32.
10. Флоровский С.Ю. Личностная регуляция совместной управленческой деятельности руководителей и культура организации (психологические механизмы событийности в управленческих коллективах и командах) // Личность и бытие: теория, исследования, практика / Под ред. З.И. Рябикиной и др. – Краснодар : Кубанский гос. ун-т, 2005. – С. 251–279.
11. Флоровский С.Ю. Руководители как субъекты восприятия и интерпретации реалий совместной управленческой деятельности // Субъектный подход в психологии / Под ред. А.Л. Журавлева и др. – М. : Изд-во «Ин-т психологии РАН», 2009. – С. 373–386.
12. Rotter J. Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement // Psychological Monographs. – 1966. – Vol. 80(1). – P. 113–139.
13. Флоровский С.Ю. Локус контроля в регуляции совместной управленческой деятельности руководителей предприятий с различными типологическими особенностями организационной культуры // Социальная психология труда: Теория и практика / Под ред. А.Л. Журавлева, Л.Г. Дикой. В 2 т. Т. 2. – М. : Изд-во «Ин-т психологии РАН», 2011. – С. 279–295.
14. Флоровский С.Ю. Репрезентация отношений с партнерами по совместной управленческой деятельности в сознании руководителей // Человек. Сообщество. Управление. – 2013. – № 1. – С. 103–117.
15. Constantine L.L. Teamwork Paradigms and The Structured Open Team // Proceedings: Embedded Systems Conference. San Francisco: Miller Freeman, 1989. P.187–206.

References:

1. Florovski S.Yu. Joint Managerial Activities and Contacts of Managers: Personal Factors and Mechanisms its Regulation. – Krasnodar : Kuban State University; Yaroslavl : International Academy of Psychological Sciences, 2000. – 320 p.
2. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. – N.Y. : Harper & Row, 1973. – 298 p.
3. Bosetzky H. Managementrolle: Mikropolitiker // Staehle W.H. (Hrsg.). Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft. – Wiesbaden: Gabler, 1991. – P. 265–301.
4. Andreeva G.M. Manager's Role-Repertoire in Conditions of Social Transformation // Social Psychology and Society. – 2011. – № 4. – P. 5–14.
5. Karpov A.V. Psychology of Management. – М. : Gardariki, 2005. – 584 p.

6. Psychology of Management / Ed. by G.S. Nikiforov. – SPb. : Piter, 2004. – 639 p.
7. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. Construction, Evolution, Development. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992. – 336 p.
8. Managerial and Organizational Cognition / C. Eden., J.C. Spender (Eds.) – N.Y. : Free Press, 1998. – 396 p.
9. Kitov A.I. Essay of Construction of Psychological Theory of Management // Psychological Journal. – 1981. – V. 2. – № 4. – P. 21–32.
10. Florovski S.Yu. Personal Regulation of Joint Managerial Activities and Organizational Culture (Psychological Mechanisms of Co-existence in Managerial Groups and Teams) // Personality and Existence: Theory, Research and Practice / Ed. by Z.I. Ryabikina et al. – Krasnodar : Kuban State University, 2005. – P. 251–279.
11. Florovski S.Yu. Managers as Subjects of Perception and Interpretation of Realities of Joint Managerial Activities // Subjected Approach in Psychology / Ed. by A.L. Zhuravlev et al. – M. : Institute of Psychology RAS, 2009. – P. 373–386.
12. Rotter J. Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement // Psychological Monographs. – 1966. – Vol. 80(1). – P. 113–139.
13. Florovski S.Yu. Locus of Control in Regulation of Joint Managerial Activities of Managers of Business with Different Typological Peculiarities of Organizational Culture // Social Psychology of Work: Theory and Practice / Ed. by A.L. Zhuravlev, L.G. Dikaya. In 2 v. V. 2. – M. : Institute of Psychology RAS, 2011. – P. 279–295.
14. Florovski S.Yu. Representation in Consciousness of Managers Relations with partners of Joint Managerial Activities // Person. Community. Management. – 2013. – № 1. – P. 103–117.
15. Constantine L.L. Teamwork Paradigms and The Structured Open Team // Proceedings: Embedded systems Conference. San Francisco: Miller Freeman, 1989. P. 187–206.