

УДК 316

ЧАРЫШЕВА Софья Рашидовна,  
кандидат психологических наук,

CHARYSHEVA Sophia Rashidovna,  
Candidate of Psychological Sciences,

**ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛИЧНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК  
УСЛОВИЕ ФОРМИРОВАНИЯ  
ПРОДУКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ  
ЭНЕРГЕТИКИ**

**TRANSFORMATION OF PERSONALITY OF A  
COMPANY'S MANAGER AS A CONDITION  
FOR THE FORMATION OF EFFECTIVE  
ACTIVITIES IN THE FIELD OF ENERGETICS**

Статья посвящена актуальной проблеме трансформации личности руководителя как условия формирования управленческой продуктивной деятельности в условиях социально-экономического кризиса. В работе впервые затрагивается вопрос нахождения механизмов трансформации личности на формирование управленческой продуктивной деятельности в сфере энергетики.

The article highlights the topical problem of transformation of personality of the manager of a company as a condition for effective activities during social-economic crises. The article highlights the issue of finding mechanisms of transformation of personality for efficient managerial activities in the field of energetics.

**Ключевые слова:** профессиональная деятельность, управленческая продуктивная деятельность, энергетика, кризисная ситуация, работа трансформации, трансформация личности, работа личности, продуктивность деятельности.

**Keywords:** professional activity, administrative effective activity, energetics, crisis, transformation work, transformation of personality, individual work, productive activity.

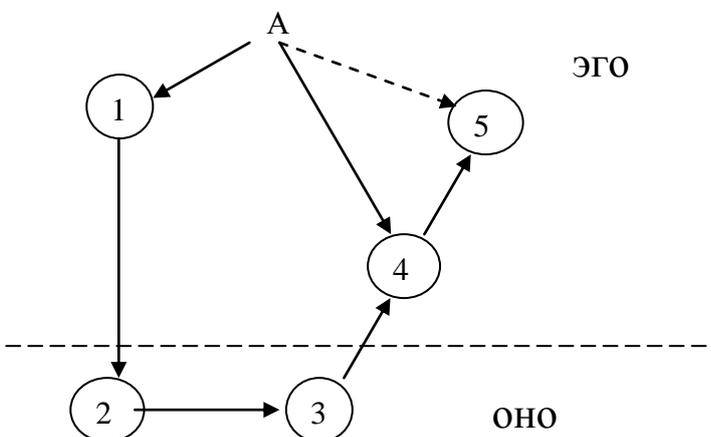
В период реформирования и реструктуризации электроэнергетики к категории первоочередной важности относились задачи нахождения новых путей и механизмов привлечения средств частных инвесторов для обновления генерирующих мощностей, создание конкурентного рынка [1]. На современном этапе развития данной отрасли в связи с осознанием новой объективной реальности, борьбой со старыми, неадекватными смыслами и заменой их на новые необходима психологическая работа с менеджментом нижнего и среднего уровня управления в части повышения управленческих навыков путем трансформации личности. Данное направление на практике не учтено.

Проблема продуктивной управленческой профессиональной деятельности достаточно активно рассматривается в последние годы в отечественной и зарубежной науке в различных ее аспектах, но с точки зрения трансформации личности руководителя как условия развития его управленческой деятельности мало изучена.

В аналитической психологии К.Г. Юнга (и других постюнгианских направлениях современной глубинной психологии) под трансформацией личности принято понимать не только изменения, происходящие с человеком в процессе его индивидуального развития, но также сам процесс и результат индивидуации личности. Под индивидуацией в данном случае подразумевается самостоятельное сознательное развитие и саморазвитие личности, которое не всегда совпадает с ситуационными мотивами, а также мотивами и целями других людей. В процессе индивидуационной трансформации личности человек отказывается от изначального нарциссизма, эгоистической направленности личности, в норме являющейся одним из признаков определенных фаз развития, до перехода к состоянию индивидуации – истинной психологической

взрослости и самостоятельности.

Процесс трансформации разворачивается по стадиям, нередко состоящим из повторяющегося цикла (см. рисунок 1).



**Рисунок 1.** Схема трансформационного процесса вытеснения и возвращения вытесненного. Когда некоторое психическое содержание сознания оказывается неприемлемым для человека (ЭГО-дистоничным), оно попадет под воздействие вытесняющей силы (А), устраняющей его в бессозна-

тельное. Переход объекта из состояния (1) в состояние (2) сопровождается как превращениями содержания (утратой актуальных связей и включением их в регрессивные), так и превращениями аффекта, приобретающего форму аффективной predisпозиции. В бессознательном аффект существует лишь как предрасположение к возникновению в системе сознания. Вытесняясь, объект (2) продолжает подвергаться новым трансформациям, благодаря бессознательной стимуляции и содержательной обработке. Отторгаемое бессознательное содержание ищет и находит обходной путь возвращения в сознание. При вторжении оно (3) претерпевает трансформацию, превращаясь в замещающее образование (4), искаженное и замаскированное с учетом вытесняющих требований (1). Однако трансформационный процесс на этом не завершается; объект подвергается непрерывной психической работе – обработке, для создания приемлемости его для ЭГО, что находит свое выражение в формировании многослойных защитных псевдоконструкций (5). Построив псевдообъект. Я начинает действовать в согласии с ним, впадая в заблуждение. Две ветви работы защиты связаны друг с другом: результат нисходящей ветви есть исходный момент восходящей.

Для правильного понимания трансформации ее необходимо рассматривать как порождающий процесс, в ходе которого осуществляется психическая работа личности по преобразованию исходного содержания в трансформированную предметность. Подобное определение трансформации, а также введение термина «**работа трансформации**» предполагает понимание процессов личности как работы личности, а психики – как деятельности, практики. Все это требует некоторых разъяснений.

Положение о том, что личность надо понимать как **работу личности**, приобретает для нас статус основополагающего общетеоретического постулата психологии личности. Приходится лишь сетовать на то, что выражения «внутренняя работа», «работа над самим собой» и много других высказываний, широко употребляемых в обиходе для обозначения определенной психологической реальности – работы личности, не находят в психологии ни должного внимания, ни своего концептуального оформления. Работа личности – это процессы, в ходе действия которых происходит становление, поддержание непрерывности или преобразование личности. В ходе этого процесса связывания образующих «единиц» личности создается высшее единство человека – самоидентичность.

Через понятие работы личности мы вводим в психологию онтологический анализ личности. Результат работы личности не предстает перед нами как застывший ансамбль отношений, созвездий, черт или статическая структура. Личность является живым, жизненным в любой момент своего существования образованием, находящимся в непрерывном процессе работы личности (связывания и развязывания, встречи и разлуки) [2].

В связи с тем, что трансформация есть живой непрерывный процесс становления, а не резко оформленный переход от одного стационарного состояния к другому, в широком значении любой трансформер транзитен, и особенно, когда он взят как промежуточный объект двух трансформационных витков (циклов). В узком значении транзитор принадлежит одному **трансформационному витку**.

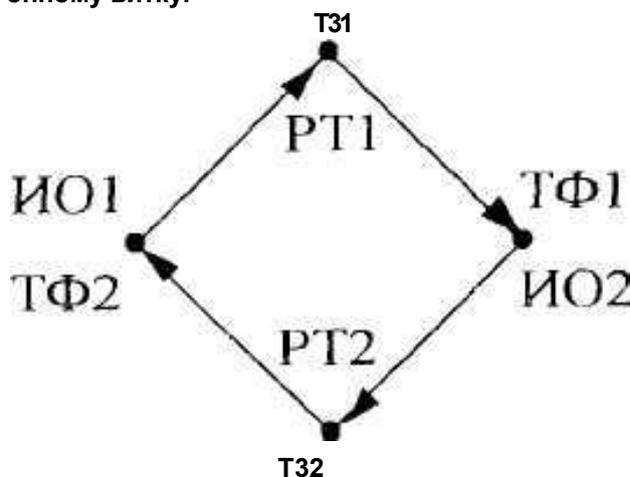


Рисунок 2. Трансформационный процесс, состоящий из двух витков, где **ИО1** – исходный объект, **РТ1** – работа трансформации, **ТФ1** – трансформер, **Т31** – транзитор, – все в пределах первого витка; **ИО2** – исходный объект, **РТ2** – работа трансформации, **ТФ2** – трансформер, **Т32** – транзитор в пределах второго витка; в рамках объединенного макровитка **ТФ1** – трансформер приобретает также качество транзитора.

Трансформация осуществляется, говоря метафорически, по спирали и, следовательно, состоит из непрерывно связанных витков, каждый из которых повторяет трансформационный цикл на ином уровне, или плоскости, психической реальности. На рисунке 2 приводится упрощенное плоскостное изображение двух витков наипростейшего процесса трансформации, в котором начало и конец последовательных витков формально совмещаются в одной точке.

формационный цикл на ином уровне, или плоскости, психической реальности. На рисунке 2 приводится упрощенное плоскостное изображение двух витков наипростейшего процесса трансформации, в котором начало и конец последовательных витков формально совмещаются в одной точке.

Трансформация личности не ограничивается чисто модификационными фенотипически или феноменологическими превращениями, существует и другой механизм трансформации, назовем его **эндотрансформацией**, соответствующий преобразованию склада личности, ее структуры и характера. *Эндотрансформация* – это трансформация личности, при которой личность превращается из одной целостности в другую или достигает большей зрелости, полноты самоосуществления, самореализации [3].



Рисунок 3. Два типа трансформации личности: экзо- и эндотрансформации – и их связь с экзо- и эндоличностями.

Figure 3. Two types of personal transformation: exogenous and endo-transformation - and their relationship with the exogenous and endo-personality.

На рисунке 3 представлены два вида трансформации – *экзотрансформация* и *эндотрансформация*, которые работают вместе и, сливаясь друг с другом, обеспечивают функционирование личности и ее развитие.

Соединение практического исследования лидерства в энергетике с трансформацией личности руководителя логично производить посредством **психотрансформативного подхода (деятельностно-смысловой)**.

В деятельностно-смысловом подходе рассматриваются такие три формы трансформации личности в кризисной ситуации, как расстройство, стойкость, рост. С точки зрения смыслообразования эту триаду можно рассматривать следующим образом: в случае расстройства как формы трансформации личности – фрагментация, конфликт и утрата смыслов, в случае стойкости – сохранение существующих смыслов, при росте личности – обретение подлинных, собственных смыслов через смыслоутрату, то есть через освобождение от травматического опыта или неактуальных в данный момент существования личности или несобственных для нее смыслов. В кризисной ситуации происходит трансформация смысловой структуры личности: человек пытается найти смысл как своей ситуации для понимания, интерпретации опыта, так и для своего существования – смысл для продолжения своего бытия. Человек может переживать смысловые конфликты, смыслоутрату, с одной стороны, и осуществить смысловую трансгрессию, открытие новых смыслов бытия, развития и роста личности, с другой [4].

В экстремальной ситуации мотивация человека трансформируется и направляется, главным образом, на такие ценности, которые в обычной повседневной жизни для людей не характерны. Понятие работы личности позволяет персонализировать личностный смысл, то есть показать в работе личности ее отношение к тому, что она делает в своей жизненной ситуации.

Известно, что кризисная ситуация – это ситуация, с одной стороны, представляющая опасность, с другой – предоставляющая возможность [5]. Жизненные бедствия вызывают не только негативные реакции, но и позитивные трансформации. Согласно К.Л. Парк, «в жизни многих людей происходят положительные изменения, такие как улучшение взаимоотношений с близкими и друзьями, осознание психологической силы, устойчивости и смена жизненных приоритетов после прохождения через стрессовые или травматические ситуации» [6].

Экспериментальное исследование уровня развития лидерских способностей руководителей электростанций и предприятий тепловых сетей мы проводили среди менеджеров в Свердловском филиале ЗАО «КЭС» – крупнейшей генерирующей компании страны.

Для оценки лидерских способностей руководителей по уровню реализации/исполнения ими своих/их компетенций мы составили «Анкету (см. Приложение 1) экспертных оценок по степени реализации руководителями указанных компетенций», сделав ее соответствующей современным концепциям управления и лидерской парадигме современного руководителя. К анкете мы написали предисловие и инструктивные указания по ее заполнению:

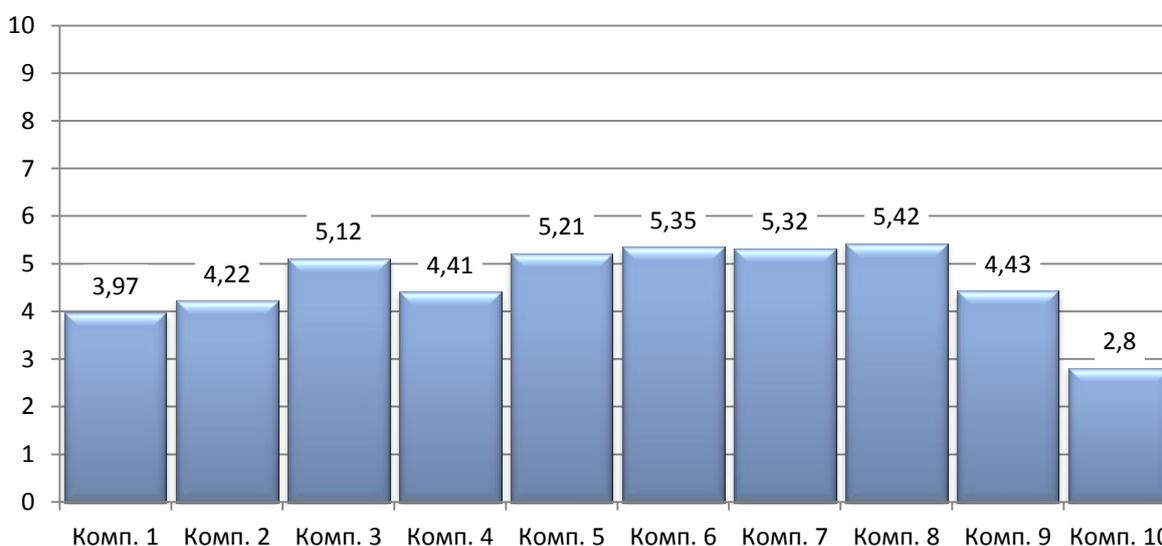
*Каждый менеджер обязан быть лидером для своих подчиненных. В соответствии с международным стандартом ISO 9004 и российским национальным стандартом ГОСТ Р ИСО 9004 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» применение принципа лидерства руководителей ведет, как правило, к:*

- принятию во внимание потребностей всех заинтересованных сторон – стейкхолдеров;
- формированию четкого видения будущего организации;
- постановке смелых целей и задач;
- созданию и поддержанию общих ценностей, беспристрастности и определению этики поведения на всех уровнях организации;
- созданию атмосферы доверия и работы без страха;
- обеспечению работников необходимыми ресурсами, подготовкой и свободой действия в рамках ответственности;
- воодушевлению, поощрению и признанию вклада работников.

**Это достигается за счет реализации компетенций руководителей-лидеров.**

Задание: Оцените себя по степени реализации Вами каждой из 10 указанных ниже компетенций по 10-бальной шкале, где 1 – минимальный балл, 10 – максимальный балл.

**Свод выборок Свердловскому филиалу ЗАО "КЭС"**



*Рисунок 4. Показатели анкетирования по различным компаниям*  
*Figure 4. Indicators survey for various companies*

Мы провели большое число подобных анкетирований (см. рисунок 4), но получали только один результат – существует пропасть между сегодняшними руководителями и необходимым лидерским потенциалом.

В результате проведенного исследования мы предлагаем практические рекомендации по формированию продуктивного лидерства в менеджменте:

- 1) внедрения контроллинга производственной деятельности;
- 2) внедрения риск-менеджмента на основе базисных принципов СМК;
- 3) внедрения процессного подхода и реинжиниринга производственных процессов;
- 4) внедрение инновационного менеджмента;
- 5) внедрение идеологии «Люди – главное богатство компании» на основе развития применяемой методологии мотивационного менеджмента, социологии, психологии менеджмента и психологии личности [7].

Кроме того, самым действенным решением будет являться перестройка сознания личности. Как указывал в своих исследованиях М.Ш. Магомед-Эминов, «существование человека в ситуации многообразно перекрещивающихся связей требует от его сознания активного отражения иерархии связей, процессов происходящего соподчинения и переподчинения мотивов. Таким образом, с развитием многомерной личности, преодолевающей одномерность субъекта, связана трансформация, преобразующая одномерное, плоскостное сознание, ориентирующее лишь отдельные действия субъекта, в многомерное, «объемное» сознание, отражающее иерархию связей» [8].

Таким образом, трансформация личности руководителя оказывает огромное воздействие на формирование его образа у подчиненных, формирование продуктивной деятельности. Истинные руководители-лидеры, даже самые различные по материальным условиям жизни,

социокультурным предпосылкам, принадлежат, тем не менее, к единому нравственно-мировоззренческому генотипу личностей. Суть этого генотипа – суровая моральная дисциплина. Руководитель должен владеть коммуникативными потоками и иметь адекватные представления о том, что происходит в группах, уметь корректировать отношение подчиненных, вырабатывать свой индивидуальный стиль управления, обусловленный целями и задачами организации и посредством воздействия на подчиненных через психологический механизм ошибки атрибуции, который, однако, может ситуативно изменяться и в ряде случаев взаимосвязан с личными качествами подчиненных.

**Приложение 1 Бланк анкеты**  
**Appendix 1 Application form**

№	Компетенции	Баллы
1	Обеспечение комплекса управленческих задач, направленных на наиболее эффективное и результативное обеспечение производственного назначения оборудования предприятия на основе использования риск-менеджмента, инновационного менеджмента и мотивационного менеджмента.	3,97
2	Исследование состояния управленческих/деловых процессов, поиск и достижение способов изменения текущей ситуации в сторону улучшения качества процессов за счет использования процессного подхода и реинжиниринга деловых процессов, в которых вы участвуете.	4,22
3	Поиск возможностей для улучшений, обеспечивающих повышение эффективности использования ресурсов и улучшение качества управленческих /деловых и производственных процессов.	5,12
4	Изучение лучших методов работы / лучших отраслевых практик, о которых информация доступна, и поиск лучших методов работы / лучших практик, о которых вы можете пока ничего не знать (бенчмаркинг).	4,41
5	Прогнозирование ситуации и осуществление управления, принимая во внимание накопленный опыт, выводы статистического и факторного анализов показателей /событий и Ваши навыки анализа и синтеза.	5,21
6	Принятие ответственности за определённый круг задач и решение возникающих при этом проблем при осуществлении работы по снижению стрессов всех уровней на основе стратегий и методологий стресс-менеджмента и психологии.	5,35
7	Поиск возможностей повышения уровня собственной креативности, инновационности, компетентности, знаний, опыта, навыков и их реализация, включая организацию обмена знаниями и опытом внутри подчиненного коллектива и среди смежных коллективов	5,32
8	Поиск путей и возможностей, способствующих достижению подчиненными удовлетворенности от работы с формированием у них энтузиазма в работе на основе либерального стиля управления, материальной и моральной мотивации, социально-психологической адаптации и повышения лояльности персонала.	5,42
9	Анализ и изучение корреляции «вертикали» ценностей: ценностей руководства компании – ценностей руководства филиала – ценностей руководства организации /предприятия – собственных ценностей – ценностей подчиненных работников.	5,43
10	Стремление руководителя-лидера приблизить себя к границе продуктивности управления, которая представляет собой сумму всех существующих лучших практик управления (СМК, ИСМ, TQM, Кайдзен, Гемба-Кайдзен) и в демонстрации активных попыток расширить границу личной продуктивности.	2,8

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Энергетическая стратегия России на период до 2030 года, утв. распоряжением 2. Правительства РФ от 13 ноября 2009 г. № 1715.
2. Магомед-Эминов М.Ш. Трансформация личности. – М.: Психоаналитическая Ассоциация, 1998. – С. 95.
3. Там же. – С. 100.
4. Там же. – С. 79.

5. *Магомед-Эминов М.Ш.* Позитивная психология человека. От психологии субъекта к психологии бытия: в 2-х тт. – М.: ПАРФ, 2007. – С. 82.
6. *Park L.C.* Medical Illness and Positive Life Change: Can Crisis Lead to Personal Transformation? Edited by Crystal L. Park, Suzanne C. Lechner, Michael H. Antoni, Annette L., 2008.
7. *Паули В., Чарышева С.* Поведите себя вперед. 25 верных способов перестать быть посредственным руководителем и обеспечить себе профессиональную карьеру/ Паули В., Чарышева С. – *Эксмо*, 2014. – С. 304.
8. *Магомед-Эминов М.Ш.* Трансформация личности. – М.: Психоаналитическая Ассоциация, 1998. – С. 138.

**Информация об авторе**

Чарышева Софья Рашидовна, кандидат психологических наук, старший научный сотрудник кафедры экстремальной психологии и психологической помощи МГУ им. Ломоносова, Москва, Россия  
charysheva@gmail.com

Получена: 17.12.2014

**Information about the author**

Charysheva Sophia Rashidovna, Candidate of Psychological Sciences, Senior Research Fellow Department of Extreme Psychology and Psychological Assistance to MSU, Moscow city, Russia  
charysheva@gmail.com

Received: 17.12.2014